



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MÁRCIA MOREIRA DE JESUS**

**HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS  
POPULARES: O CASO COOBAFFS EM FEIRA DE SANTANA - BA**

**Feira de Santana – BA  
2020**

**MÁRCIA MOREIRA DE JESUS**

**HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS  
POPULARES: O CASO COOBAFFS EM FEIRA DE SANTANA - BA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. José Raimundo Oliveira Lima.

**Feira de Santana – BA**

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

MÁRCIA MOREIRA DE JESUS

## **HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS POPULARES: O CASO COOBAFFS EM FEIRA DE SANTANA - BA**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Dr. José Raimundo Oliveira Lima.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. José Raimundo Oliveira Lima – Orientador  
Universidade Estadual de Feira de Santana

---

Profa. Dr<sup>a</sup> Telma Cristina Silva eixeira  
Universidade Estadual de Feira de Santana

---

Profa. Ms. Flavia Almeida Pita  
Universidade Estadual de Feira de Santana

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo debater a relação entre os temas autogestão e heterogestão em cooperativas populares. A ideia é definir e analisar os desafios à autogestão em cooperativas populares. Partimos do princípio de que a heterogestão (gestão hierarquizada de diversos ou distintos) é o sistema principal de método do trabalho na sociedade capitalista. Por outro lado, a autogestão seria uma nova gestão e, por isso, indicaria desafios na sua execução. Cooperativas populares são consideradas como segmentos da Economia Solidária constituídas por atividades autogestionárias que dispuseram seu início a partir de movimentação financeira de instituições capitalistas tradicionais, onde os colaboradores assumiram o comando dos meios e do sistema de trabalho. Foram analisadas condições como as relações de poder existentes, as formas de controle acerca do trabalho, a gestão democrática e as mudanças realizadas após o sistema de recuperação a partir da sustentação em referências da área. Além disso foram feitas visitas, reuniões, observações e consulta com formulários de pesquisa para obtenção de dados e informações complementares junto aos gestores e cooperados comuns. O texto apresentado mostra como resultado o processo de democracia interna e da administração do trabalho em cooperativas populares enquanto associadas à discussão teórica em relação à gestão de cooperativas no cotidiano das suas práticas e atividades diversas. As conclusões demonstram a presença do paradoxo autogestão e heterogestão, sobretudo nas práticas de gestão relacionadas à instituição das instâncias de tomada de decisão, trabalho democrático e remuneração do trabalho realizado, expondo mudanças segundo a satisfação com a qualidade de vida no trabalho segundo padrões autogestionários e heterogestionários.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Gestão. Autogestão. Heterogestão.

## **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the relationship between self-management and hetero-management in popular cooperatives. The idea is to define and analyze the challenges to self-management in popular cooperatives. We start from the principle that hetero-management (hierarchical management of different or distinct ones) is the main system of work method in capitalist society. On the other hand, self-management would be a new management and, therefore, would indicate challenges in its execution. Popular cooperatives are considered as segments of the Solidarity Economy constituted by self-managing activities that started from the financial movement of traditional capitalist institutions, where the collaborators took charge of the means and the work system. Conditions such as the existing power relations, the forms of control over work, democratic management and the changes made after the recovery system from the support of references in the area were analyzed. In addition, visits, meetings, observations and consultation with research forms were made to obtain data and complementary information from the managers and common members. The presented text shows as a result the process of internal democracy and the administration of work in popular cooperatives as associated with the theoretical discussion in relation to the management of cooperatives in their daily practices and diverse activities. The conclusions demonstrate the presence of the self-management and hetero-management paradox, especially in the management practices related to the institution of decision-making, democratic work and remuneration for the work performed, exposing changes according to the satisfaction with the quality of life at work according to self-managing standards and heterogestionaries.

**Keywords:** Cooperativism. Management. Self-management Hetermanagement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual da pesquisa .....	19
Figura 2: Os níveis de participação da heterogestão à autogestão .....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Relação dos objetivos específicos da pesquisa e elementos do instrumento de coleta de dados e informações .....	14
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 -</b>	Estado Civil .....	49
<b>Gráfico 2 -</b>	Cor da Pele .....	49
<b>Gráfico 3 -</b>	Grau de Escolaridade .....	50
<b>Gráfico 4 -</b>	Renda .....	51
<b>Gráfico 5 -</b>	Quantas pessoas são sustentadas pela renda? .....	51
<b>Gráfico 6 -</b>	Programas Sociais .....	52
<b>Gráfico 7 -</b>	Há quanto tempo exerce as atividades .....	53
<b>Gráfico 8 -</b>	Quais são os produtos vendidos? .....	54
<b>Gráfico 9 -</b>	Local em que são vendidos .....	55
<b>Gráfico 10 -</b>	Frequência de venda .....	55
<b>Gráfico 11 -</b>	Quantidade de produtos vendidos por semana .....	56
<b>Gráfico 12 -</b>	Participação em feiras promovidas pelos governos municipal, estadual, por universidades e cooperativas .....	57
<b>Gráfico 13 -</b>	Horas de trabalhado por dia .....	57
<b>Gráfico 14 -</b>	Costuma envolver os filhos ou outras crianças menores no trabalho? ..	58
<b>Gráfico 15 -</b>	Ser cooperado da COOBFFS tornou o trabalho melhor? .....	59
<b>Gráfico 16 -</b>	Falta apoio da comunidade e do poder público na venda dos produtos? .....	60
<b>Gráfico 17 -</b>	Nos últimos 5 anos, houve evolução nos preços dos produtos? .....	61
<b>Gráfico 18 -</b>	Em seu domicílio há quantos aparelhos eletro-eletrônicos? .....	61

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA: UM CAMINHO NECESSÁRIO PARA SE COMPREENDER AS CONTRADIÇÕES EVIDENTES</b> .....	13
2.1	<b>MAPA CONCEITUAL</b> .....	18
3	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
3.1	ECONOMIA CONVENCIONAL .....	20
3.1.1	<b>Economia Capitalista</b> .....	21
3.1.2	<b>Economia Solidária</b> .....	23
3.1.3	<b>Economia Solidária x Economia Capitalista</b> .....	26
3.2	O COOPERATIVISMO .....	29
3.2.1	<b>Diversas Formas de Cooperativismo</b> .....	30
3.2.2	<b>Heterogestão em Cooperativa Popular</b> .....	31
3.2.3	<b>Autogestão em Cooperativa de Popular</b> .....	33
3.3	MODELO DE GESTÃO .....	36
3.3.1	<b>Heterogestão</b> .....	38
3.3.2	<b>Autogestão</b> .....	40
3.3.3	<b>Heterogestão x Autogestão</b> .....	42
3.4	<b>AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO COM RELAÇÃO À ECONOMIA CONVENCIONAL, E O COOPERATIVISMO EM UMA OUTRA ECONOMIA</b> .....	44
3.5	<b>O COOBAFFS: HISTÓRICO DA INICIATIVA ANALISADA A PARTIR DOS LIMITES, CONTRADIÇÕES E POSSIBILIDADES</b> .....	46
3.6	<b>ASPECTOS OPERACIONAIS DA COOBAFFS: UM DILEMA ENTRE TEORIA E PRÁTICA</b> .....	47
4	<b>RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS</b> .....	48
4.1	<b>QUESTIONÁRIO - ASSOCIADO/COOPERADO COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO</b> .....	48
4.2	<b>QUESTIONÁRIO - PRESIDENTE COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO</b> .....	62
4.3	<b>QUESTIONÁRIO - CONSELHO FISCAL COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO</b> .....	63
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	67
	<b>APÊNDICES</b> .....	73
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	74
	APÊNDICE B - Questionário I Avaliação dos Associados/Cooperados .....	75
	APÊNDICE C - Questionário II Avaliação dos Associados/Cooperados .....	79

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho, falamos sobre os desafios da autogestão e da heterogestão em cooperativas populares no país, uma vez que essa questão requer ser desenvolvida pela importância que suas atividades vêm tomando no país e, ainda, pela necessidade da autogestão como novo-velho meio de estabelecimento do trabalho.

No início da década de 70, o processo fordista de gestão produtiva entrou em redução por não alcançar os grandes índices de produção determinados e por não observar o desenvolvimento das tecnologias de informação e produção. Junto às inovações tecnológicas, surgiram diferentes formas de gestão baseadas na flexibilidade de processos, produtos e mercados, que rompiam com a perspectiva fordista calcada na acumulação e no trabalho em massa (JUVENAL, 2006).

No Brasil, as mudanças na economia e no mercado de trabalho surgiram, consideravelmente, no início da década de 90. A construção da economia ao comércio e capitais internacionais, a queda na taxa da inflação e a menor intervenção do Estado na economia atingiram na qualidade e na quantidade de serviços apresentados no país, resultando no desenvolvimento do desemprego e no número de trabalhos na informalidade.

Ao buscar resultados para as questões enfrentadas pelas cooperativas populares, foi possível analisar que, além das cooperativas e associações, a equipe também se estabelece sob outros modelos de trabalho, como as instituições recuperadas, oriundas de massa falida, sob regime de autogestão e heterogestão.

Há tanto tempo que o capitalismo está guiando a economia que é possível pensar que tudo o que acontece no mundo atualmente é normal, inclusive a lógica de consumo constante, criando uma superprodução e tendo processos artificiais para uma empresa baseada no consumo como meio de bem-estar.

Para Cornelian (2006), de forma geral, o cooperativismo apresenta a associação de indivíduos ou grupos que apresentam um interesse comum e constituem um conjunto de regras, a ponto de atingir benefícios em seus serviços econômicos. É uma ideia fundamentada no desenvolvimento social e no apoio mútuo daqueles que encontram no coletivo, força e condições de superar o que individualmente seria muito complexo, afirmando então a sobrevivência.

Neste trabalho, analisando as cooperativas populares, pretende-se demonstrar quais os desafios da autogestão e da heterogestão, descrevendo suas oposições, bem como refletindo sobre a qualidade de vida no trabalho da equipe.

Considerando o trabalho das cooperativas de populares, determinou-se a seguinte questão para a análise: Que relação comparativa pode-se observar entre os modelos de heterogestão e autogestão nas cooperativas populares?

O objetivo geral define-se em estudar comparativamente os modelos de heterogestão e autogestão nas Cooperativas populares, ou seja, nas Cooperativas de Beneficiamento da Agricultura Familiar de Feira de Santana (COOBAFFS). Diante desse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os desafios a heterogestão e autogestão em cooperativas populares no país;
- Avaliar os modelos de heterogestão e autogestão nas cooperativas populares;
- Definir como as diferentes relações de trabalho impactam no processo de heterogestão e autogestão na cooperativa de COOBAFFS.

Inicialmente, o interesse deste trabalho sobre o tema proposto era pesquisar sobre cooperativas de crédito e como são aplicados os modelos de gestão. Com isso, surgiu a necessidade de buscar conhecimento sobre os modelos de heterogestão e autogestão em cooperativas populares e comparar qual modelo é exercido.

Desta forma, o modo como essas cooperativas se organizam tem grande importância para os grupos cooperativistas contribuindo, assim, para o desenvolvimento social.

Discorrer sobre o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa é estruturá-lo de modo que facilite a compreensão quanto à gestão e à aplicabilidade dos modelos de gestão, tornando-os relevantes diante das concepções de utilização. O levantamento bibliográfico acerca desses sistemas nas cooperativas - a aplicação dos modelos de heterogestão e autogestão - têm a finalidade de conceituar esses modelos nas cooperativas, dado o número de publicações no que diz respeito ao tema.

Ressalte-se, ainda, que a escolha do assunto se prende a movimento mais universal, o qual pode ser utilizado para futuros estudos, justificando assim a qualidade de vida da equipe dentro das cooperativas de crédito. Convém salientar, portanto, que os desafios a serem alcançados na escolha do modelo de gestão para as organizações impactam em todo o sistema.

Sendo assim, justifica-se a necessidade deste trabalho, cuja finalidade é de tal maneira abundante e imprescindível, tanto para o corpo social como para o meio acadêmico e científico. Por essa razão, justifica-se o empenho de agregar esforços para organizar uma comunidade mais justa e igualitária.

Iniciamos esta pesquisa, discutindo sobre o conceito de cooperativa e das correntes teóricas cooperativistas. Em seguida, discorreremos sobre suas origens e seu desenvolvimento,

passando então para a análise da Cooperativa de Beneficiamento da Agricultura Familiar de Feira de Santana (COOBAFFS), como ela foi criada e sobre a emergência da economia solidária e do cooperativismo popular, tendo sempre a preocupação em relacionar o tema tratado com a heterogestão e a autogestão.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA: UM CAMINHO NECESSÁRIO PARA SE COMPREENDER AS CONTRADIÇÕES EVIDENTES**

A metodologia utilizada neste trabalho consistiu na pesquisa e análise exploratória descritiva por meio de consultas a livros, artigos e revistas. Também foram realizadas pesquisas de informações secundárias em websites. Além disso, lançamos mão de um estudo de caso como forma metodológica de percepção da realidade pesquisada. A entrevista também foi um instrumento bastante eficiente na coleta de informações, por meio de um questionário aplicado com os sócios e colaboradores da COOBAFFS.

É importante aqui lembrar Marx (1998), na sua conhecida afirmação, que as forças produtivas são condições de trabalho do conhecimento. Desse modo, o desenvolvimento da ciência não é mais que um sentido e um meio de crescimento dos efeitos produtivos humanos. No entanto, isso não significa uma redução do conhecimento a um economicismo estreito. O que destacamos é que a origem última do conhecimento está no meio do trabalho material, em que os princípios e a prática são inter-relacionadas.

Seguindo essa concepção, pretendeu-se fazer uma análise do tipo qualitativo, uma vez que demandou a identificação de uma metodologia de gestão em particular, sem deixar de considerar suas consequências dentro da cooperativa. Triviños (1987) afirma que

a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica. Isto significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. (TRIVIÑOS, 1987, p. 120).

Isso é posto em função da necessidade de entender o ambiente da proposta que Descartes faz a si mesmo, logo no início de sua primeira meditação, de “começar tudo novamente desde os fundamentos, se quisesse estabelecer algo de firme e de constante nas ciências” (DESCARTES, 1983, p. 85), para só após, analisar a aplicação do método que permitirá esse “reinício” no seu percurso em busca da verdade.

Para Köche (2010), a análise bibliográfica consegue ser usada para diferentes fins, como para capacitar o pesquisador a definir e entender melhor um problema de pesquisa, aumentando seu grau de conhecimento em qualquer área, também usando o conhecimento disponível para

fundamentação e base na produção do relatório de pesquisa e para produzir ou sistematizar a relação do processo, daquele momento, pertinente a uma determinada questão ou problema.

Para Gil (2010), a análise é um processo racional e constante que revela o objetivo de garantir resultados às questões apresentadas. Para o autor, o estudo é desenvolvido mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa dos recursos, técnicas e demais procedimentos específicos.

O método apresentado pelo filósofo Francis Bacon (2000) tem como objetivo representar a lógica, pois ela não traz afirmações para os estudos. Podemos estabelecer que ele estivesse buscando uma base sólida, que lhe desse segurança para a pesquisa da verdade, que são a experiência e o estudo, pois a discussão não confrontava seus resultados com as informações, mas apenas com as palavras. Mas, o pensador ainda apresenta a dificuldade de aplicação de seu método quando afirma

Nosso método, contudo, é tão fácil de ser apresentado quanto difícil de aplicar. Consiste no estabelecer os graus de certeza, determinar o alcance exato dos sentidos e rejeitar, na maior parte dos casos, o labor da mente, calcado muito de perto sobre aqueles, abrindo e promovendo, assim, a nova e certa via da mente, que, de resto, provém das próprias percepções sensíveis. Foi, sem dúvida, o que também divisaram os que tanto concederam à dialética. (BACON, 2000, p.27-28).

A organização do estudo se forma mediante esse processo dialético. Com relação ao método, deve-se aplicá-lo com base nos objetivos gerais desta pesquisa, para tentar compreender a gestão participativa. Então, é possível identificar o estudo como de caráter exploratório com uma etapa descritiva.

A partir de uma revisão bibliográfica, sobre autores que se apontam nas questões abordadas, depois de descrever princípios de autogestão e heterogestão, situando-os na economia, foram selecionados alguns fatores como base de apoio comparativo, de forma a se poder entender com mais clareza, afinidades e diferenças as formas de gestão consideradas.

**Quadro 1** – Relação dos objetivos específicos da pesquisa e elementos do instrumento de coleta de dados e informações

<b>Objetivos específicos da pesquisa</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Finalidade</b>
Analisar os desafios heterogestão e autogestão em cooperativas populares;	Análise em material técnico em cooperativas populares.	Identificar os modelos de heterogestão e autogestão nas cooperativas populares; Identificar as características de cada um.

Avaliar os modelos de heterogestão e autogestão nas cooperativas populares;	Pesquisa sobre o cotidiano das cooperativas; Análise dos desafios enfrentados na realidade dessas empresas.	Identificar quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas populares, com relação à heterogestão e à autogestão.
Definir como as diferentes relações de trabalho impactam no processo de heterogestão e autogestão nas cooperativas populares.	Resultado de pesquisas documentais sobre o tema; Literatura consultada.	Identificar os modelos de heterogestão e autogestão, abordando seus principais pontos, e diferenças de um para outro.
	Coleta de informações descritivas; Busca pela visão das cooperativas com relação a heterogestão e a autogestão.	Identificar como esses modelos impactam no ambiente de trabalho das cooperativas.

**Fonte:** Quadro adaptado pelo autor, com dados da pesquisa.

Tais propriedades se encontram nas divisões epistemológicas mais novas, como ferramentas, diversidade, entre outras. Essas epistemologias se individualizam também pela (re)aproximação entre ciência e filosofia, entre natureza e cultura, entre objeto e sujeito (LE MOIGNE, 1994).

O intuito desta pesquisa é explorar como se dão as condições autogestionárias perante a perspectiva da administração do trabalho em uma cooperativa popular recuperada por colaboradores e discernir características heterogestionárias também presentes nas cooperativas.

De acordo com Lakatos (2010, p. 83),

Procedimento metodológico é considerado como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A presente análise dispõe caráter qualitativo, teórico e bibliográfico no que tange o seu desenvolvimento, a partir de aspectos teóricos encontrados na literatura sobre administração e desempenho das ferramentas de autogestão e heterogestão dentro da administração presente.

O estudo assume um delineamento de categoria bibliográfico, a partir do momento em que foi feita uma pesquisa sobre estudos científicos acerca do tema, através de consultas a livros, revistas, sites entre outras fontes.

O presente estudo assume por pressupostos a abordagem humanista/qualitativa. No parecer de Hughes (1983, p.71), "o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais".

Para esta produção, optou-se por uma abordagem qualitativa porque o propósito é

explorar como certo problema se declara nas tarefas e no dia a dia das pessoas fixadas em certos ambientes. De acordo com Miguel et al. (2012, p.52), no estudo qualitativo “a preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece.”.

Não é conveniente que um estudo científico seja feito sem que os documentos para a composição de tal sejam conhecidos. Estes materiais são constituídos de uma grande gama de termos e valores que por sua vez necessitam ser indicados, tais como: ações cognitivas e sistemas metodológicos que carecem ser usados, para que sejam capazes de alcançar um resultado de cunho científico. (CERVO; BERVIAN, 2002).

As referências bibliográficas são essenciais já que toda base teórica é respaldada por registros oficiais, como livros e demais pesquisas anteriormente publicadas.

A pesquisa terá sua delimitação identificada como pesquisa bibliográfica. CerVO e Bervian (1983, p. 55 apud Beuren, 2003, p. 86) apontam a pesquisa bibliográfica como

Aquele que explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO E BERVIAN, 1983, p. 55 apud BEUREN, 2003, p. 86).

De acordo com Chizzotti (2001), a pesquisa é fonte de conhecimento, porque é empregada em todos os cenários da ciência tanto para aprofundar como para trazer à tona fundamentos ou atos até então não destacados. A pesquisa é utilizada para a conquista ou alcance sistemático da nova ideia. É durante a pesquisa que se tenta saber e defender os fenômenos que decorrem no ambiente apreendido pelo homem.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é empregada, compondo-se em elaborar conhecimentos para uma administração prática, que frequentemente se dirige à solução de uma questão precisa. Envolve a realidade e interesses locais, tendo como propósito fundamental a resolução da questão específica exposta, surgindo em um interesse que estará essencialmente aplicado procurando responder perguntas sociais. (OTANI, 2011).

Mas como o diálogo demanda um conjunto de propriedades contextuais, regularmente, pouco presente em empresas tradicionais, dada sua orientação hierárquica, os sinais empíricos para a pesquisa da construção do sistema dialógico foram buscadas na Economia Solidária que, ao estabelecerem o princípio da autogestão, unem o diálogo das habilidades cotidianas de administração destes atos solidários.

Dispomos no primeiro capítulo os aspectos de gestão, argumentando sobre as teorias da

administração nos diversos questionamentos, o sistema de participação da equipe nas instituições, expondo destaque na participação direta, e compreendendo o documento do gestor e as habilidades disponíveis.

O estudo é o regime de pesquisa que permite conquistar novos conhecimentos, demonstrando ou declinando os pré-existentes. Segundo Leite (2008, p. 40), “é através da pesquisa que a ciência progride e atinge seus objetivos, de servir como instrumento de desenvolvimento do homem e sua sociedade”. Porém, para ser científica, é fundamental que faça uso de ferramentas e das habilidades científicas.

Esta perspectiva metodológica foi empregada por conta dos objetivos dos pesquisadores em relação ao objetivo da pesquisa, estes afirmavam a execução de atos ao longo do sistema de estudo. Desse modo, a pesquisa-ação atribuiu fundamento mais apto do que os outros sistemas de pesquisa, uma vez que esta implica a ascensão de um processo.

Segundo o perfil, o estudo é bibliográfico, porque no momento inicial do processo de análise o alcance de dados se deu por meio de condições bibliográficas, como livros, periódicos científicos ou publicações em geral, tendo em vista o conhecimento e a pesquisa das determinadas teorias sobre o tema, como também seus autores, com a intenção de se ter um conhecimento anterior ao momento em que se encontra o tema dentro da literatura da área. (TRIGUEIRO et al. , 2014).

A pesquisa avalia os objetivos apresentados a partir de fontes bibliográficas. Os elementos são explicados, analisados e associados, procurando pontos convergentes sempre observando na direção de um argumento de atos educativos em analogia com suas filosofias.

O estudo segundo Marconi e Lakatos (2009) consiste no caminho para se discernir a verdade ou para difundir e desenvolver a fronteira do conhecimento, para onde se procura conseguir novas afinidades a cerca de argumentos já pesquisados ou novas invenções a partir de conhecimentos já explicitados. Conforme Cervo e Bervian (2002, p.64), “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões”.

Conforme os objetivos, o estudo se caracteriza como descritivo. No estudo descritivo, existe a pesquisa, a avaliação, o registro e a perspectiva das informações do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião. (BARROS E LEHFELD, 2007).

Considerando o objetivo determinado, a metodologia empregada é de categoria descritiva e exploratória. Conforme Malhotra (2001, p.106), “pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-

problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Segundo Lakatos (1992, p. 44) a pesquisa bibliográfica facilita entender que, se de um lado a resolução de uma questão pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) demandam como argumento, a pesquisa do conhecimento do argumento, que se visa a estudar e esclarecer. A pesquisa bibliográfica pode, assim, ser considerada também, como fundamental passo de todo estudo científico.

Para Lakatos e Marconi (2004), a pesquisa consegue ser considerada uma ferramenta formal, com método de compreensão reflexivo que carece um regime científico e permite discernir a realidade ou descobrir verdades fragmentadas. Severino (2007), define o método científico como uma ferramenta disposta pela ciência na sondagem da realidade, formado por um conjunto de sistemas. O método indica o caminho a percorrer para alcançar as metas fixadas.

Deste modo, foi provável conseguir dados acerca da situação atual do tema desenvolvido, bem como discernir publicações existentes acerca do tema e as condições que já foram abordadas, além de poder verificar as opiniões aproximadas e diferentes a respeito.

De acordo com Minayo (1992), a abordagem qualitativa não se preocupa com o interesse numérico e sim em esclarecer os significados das relações sociais que promove relevâncias, causas, pretensões, regras, moral e atos.

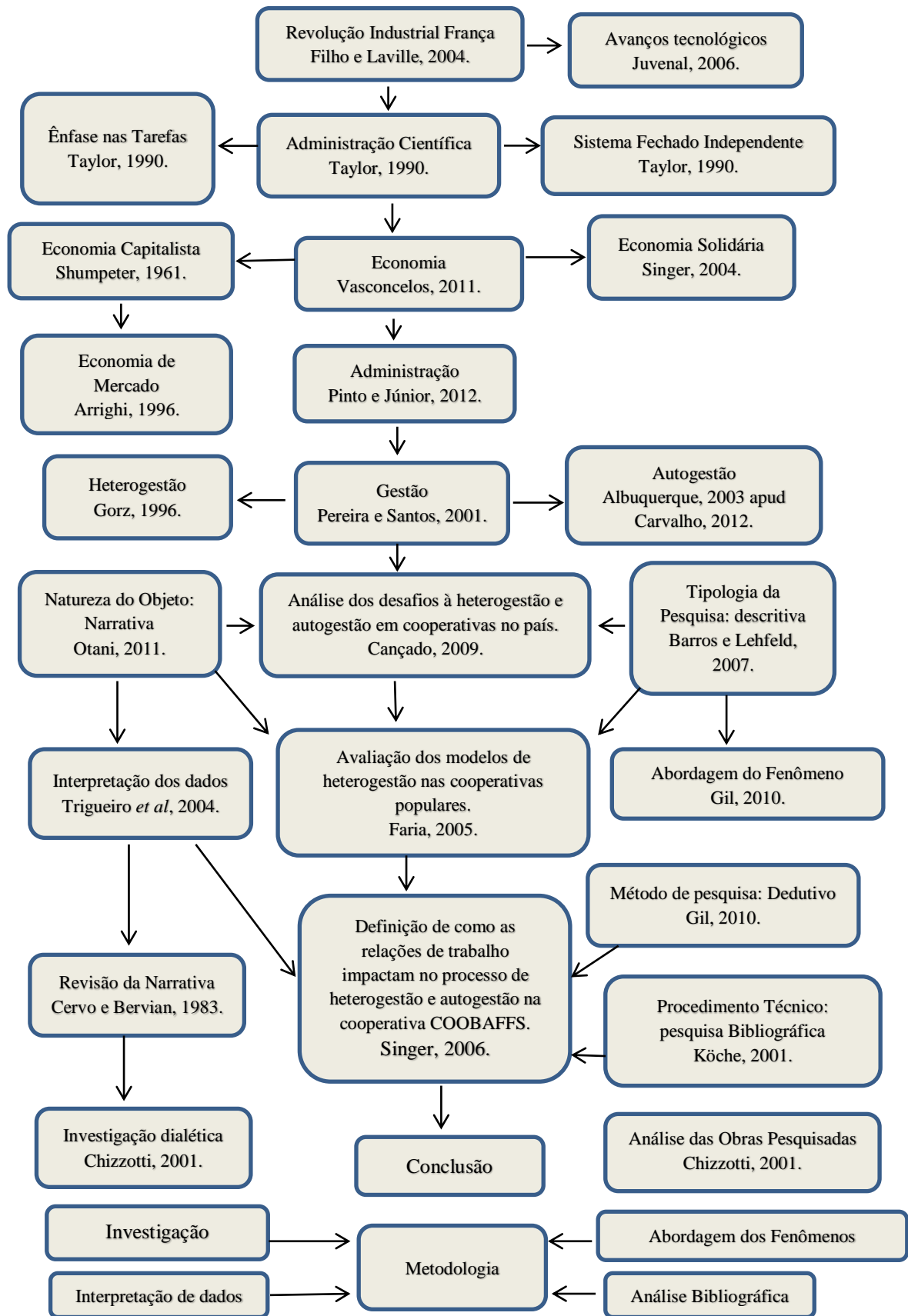
As redes de relacionamento que se constituem pelos estudos conjuntos dos escritores com relação à determinado tema se compõem como uma opção à visão inerte do papel do indivíduo ou grupo em um ambiente e facilitam discernir as relações e os resultados entre os investigadores (GUIMARÃES; MELO 2005). Para a constituição das classes de relacionamento entre os escritores, buscou-se ratificar quais eram os autores principais nessas redes de ligação a partir do número de publicações.

Severino (2000), afirma que a pesquisa bibliográfica concede ajuda a todos os ciclos de qualquer modelo de pesquisa, uma vez que facilita na resolução do problema, na definição dos objetos, na constituição de possibilidade, na fundamentação da justificativa, da escolha do tema e na formação do parecer final.

## **2.1. MAPA CONCEITUAL**

Quando nos vem em mente a palavra “mapa” logo se associa à representação de uma superfície ou extensão geográfica, um destino que queremos investigar ou um programa que nos leva a algum local. No intuito de nortear esta pesquisa, criamos o mapa abaixo:

**Figura 1- Mapa conceitual da Pesquisa**



Fonte: Elaboração própria (2020).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a literatura relevante relacionada ao tema deste trabalho. Nessa perspectiva, trouxemos uma contextualização dos temas que baseiam o estudo, abordando assuntos como a ligação da Autogestão e da Heterogestão, também discutindo as relações de trabalho existentes na autogestão e na heterogestão.

Primeiramente, abordaremos sobre a Economia num contexto geral, sabendo que ela é classificada em diferentes formas, destrinchamos aqui a economia capitalista e a economia solidária, e colocamos uma versus a outra para análise.

No segundo tópico, pesquisamos sobre a Gestão, abordamo-la no contexto geral, e assim, como na economia, analisamos apenas dois modelos a heterogestão e a autogestão. Tratamos deste modelo no contexto geral de como funcionam e analisamos uma versus a outra com seus principais pontos.

A partir da terceira etapa, começamos a abordar o cooperativismo e como a autogestão e a heterogestão atuam dentro da COOBAFFS.

Por último, analisamos a percepção da autogestão e da heterogestão com relação à economia, à gestão e ao cooperativismo popular.

#### 3.1 ECONOMIA CONVENCIONAL

Economia é o estudo da relação estabelecida na produção e consumo de bens e a transferência de riqueza para mostrar e conseguir esses bens entre as pessoas. A Economia informa como as pessoas compartilham dentro dos mercados para alcançar o que querem ou realizar determinadas metas. Desde momentos remotos, a economia é uma força motriz da interação humana.

A expressão “economia” deriva da junção dos termos gregos “oikos” (casa) e “nomos” (costume, lei) tornando-se “regras ou administração da casa, do lar”.

Frederico (2009) enfatiza que Marx começa suas pesquisas sobre a Economia Política de acordo com forte influência de Engels, que por sua vez a define como a “ciência do enriquecimento”. A economia é referida como um conhecimento alienado e alienante, desenvolvido para defender a propriedade privada e ocultar a essência humana. “A propriedade, esse fetiche adorado pelos economistas burgueses, nada mais é do que o produto do trabalho humano”. (FREDERICO, 2009 p. 129).

No Brasil, as mudanças na economia e no mercado de trabalho surgiram, claramente, no princípio da década de 90. O início da economia ao mercado e capitais internacionais, a

queda na taxa da inflação e a menor operação do Estado na economia atingiram na qualidade e na quantidade de serviços apresentados no país, resultando no crescimento do desemprego e no número de trabalhos na informalidade.

No sentido figurado, economia significa a gestão para prevenir perdas em qualquer serviço ou atividade.

Para regular a economia, segundo os processos da Economia de Mercado, não há necessidade de intervenção do Estado, porque o mercado se autorregula. Esta regulação existe com base nas políticas da livre concorrência e da lei da oferta e da procura.

Os estudos em economia constituem os fatos econômicos que são: governo, indivíduos, firmas e setor externo. Todos estes fatores compartilham com mercados de produtos e de condições. A partir do estudo de como ocorre esta relação é que são construídos os recursos de representação econômica de uma nação.

Conceitualmente, desenvolvimento e crescimento econômico estão compostos nos estudos do desenvolvimento total do país, porém com propriedades diferentes, enquanto somente para a economia de forma monetária e quantitativa o outro tem em sua base processos sociais específicos, de certa forma, que consideram as questões qualitativamente.

Em um estudo relacionando os processos fundamentais do modelo de Thirlwall (1979) e o controle externo em diversos subperíodos entre 1930- 2004, Carvalho e Lima (2009) também dão destaque à importância das limitações externas sobre o desenvolvimento da economia brasileira. Nakabashi (2007) apresenta que, além da relevância do modelo para desenvolver o crescimento da economia brasileira, é necessário lembrar que variam e fazem parte do acordo da economia.

O conceito de economia envolve o conhecimento de como as empresas utilizam os recursos para produção com valor e a forma como é feita a divisão desses bens entre as pessoas.

A escassez de recursos causa o sentido de que os recursos materiais são determinados e que não é possível fazer uma quantidade contínua de bens, dando em conta que os objetivos e as necessidades humanas são ilimitados.

Economia, portanto, é o grupo de atividades feitas pelas pessoas visando à produção, à distribuição e ao consumo de bens e serviços importantes à continuidade e à qualidade de vida.

### **3.1.1 Economia Capitalista**

A Economia Capitalista é a forma de produção principal na sociedade e essa economia apresenta um grupo de condições que estão diretamente ligados ao capital produtor e a sua

acumulação.

O Capitalismo surgiu com o fim do Feudalismo, o qual era um processo político e econômico que começou na Europa ao longo a Idade Média e, com o final desse processo, o Capitalismo teve a sua evolução.

As economias de mercado estiveram sob diferentes modelos de governo, em diversos momentos históricos, lugares e culturas. No mais, o aumento das sociedades capitalistas determinado por uma expansão dos vínculos sociais baseados no dinheiro, uma classe de trabalhadores assalariados consistentemente abrangentes e uma sociedade que possui o controle da riqueza e do poder político se desenvolveu na Europa Ocidental em um sistema que levou à Revolução Industrial.

A visão de Schumpeter consiste na realidade de que o capitalismo relaciona-se com o processo de livre-concorrência

No sistema de comércio livre não haveria conflito de interesses econômicos entre as diferentes nações, nem mesmo entre as classes de diferentes nações. E como o protecionismo não é uma característica essencial da economia capitalista – pois se assim fosse a economia nacional inglesa dificilmente seria capitalista – é evidente que qualquer interesse econômico num expansionismo pela força por parte de um povo não é necessariamente um produto do capitalismo. (SCHUMPETER, 1961, p.100).

Os autores também acreditam que uma economia capitalista apresenta muito mais possibilidades para as pessoas desenvolverem a sua renda por meio de diferentes atividades ou empreendimentos que os outros modelos econômicos. Para o seu pensamento, essa capacidade é muito maior do que em qualquer empresa tradicional, tribais ou feudais, ou em empresas socialistas.

A Economia Capitalista apresenta algumas particularizações que lhe são específicas, e tem também características do trabalho preconizado, conseguindo ser o trabalho artesanal, manufaturado ou industrial. As importantes características clássicas da Economia Capitalista são:

- A Propriedade Privada: Essa tem por base o processo produtivo que está vinculado à propriedade individual.
- O Lucro: Esse é procedente do resultado do aumento de capital e é o principal objetivo capitalista. O lucro que é a base dessa economia.
- Economia de Mercado: É uma iniciativa de revisão do mercado, que aproximadamente não sofre intervenção do estado. É um sistema determinado pela oferta e procura que irá regular os valores e os estoques das mercadorias, assim, o estado só irá intervir nesse sistema em condições compostas e também

na formação de ações que irão assegurar a instabilidade econômica.

- **Divisão de Classes:** É uma questão muito polêmica dessa economia, pois surge da distinção entre duas condições sociais. De um lado está a sociedade da minoria que é conhecida como Capitalistas ou Donos dos recursos de produção e de capitais, e do outro lado está a sociedade da grande massa da população que é conhecida como Proletariado, que é a população que recebe uma remuneração em troca da venda de sua força de trabalho.

O sistema é um processo econômico e uma política entendida como propriedade privada dos recursos de produção e seu trabalho com fins lucrativos. As propriedades principais deste processo envolvem, além da propriedade privada, a acumulação de capital, o trabalho assalariado, a troca voluntária, um processo de preços e mercados competitivos. (HEILBRONER, 2008).

Economistas, sociólogos e historiadores tomaram diferentes aspectos em seus estudos sobre o capitalismo e observaram diferentes formas dele na prática. Estas análises envolvem capitalismo livre-mercado ou laissez-faire, capitalismo de bem-estar social e capitalismo de Estado. Diversos modelos de capitalismo possuem diferentes graus de mercados livres, propriedade pública, problemas à livre concorrência e políticas sociais sancionadas pelo Estado.

O capitalismo é um processo econômico e social, em que o principal objetivo aponta para o lucro e a acumulação de recursos, através dos meios de produção. Este é o processo mais utilizado no mundo hoje.

A Economia de Mercado é um sistema econômico desenvolvido no seio do crescimento do capitalismo e tem como princípio fundamental a centralidade do mercado na economia, por meio da redução dos papéis realizados pelo Estado. Trata-se, assim, de uma filiação dos ideais preconizados pelo liberalismo econômico, que indica o chamado Estado Mínimo.

Podemos perceber aqui a relação entre desenvolvimento da economia capitalista por meio da ligação entre guerra e capitalismo. Enquanto os EUA pretendiam dominar o mundo a sua lógica, utilizaram-se no pós-II guerra, de recursos conhecidos por Arrighi (1996) como “geniais”.

### **3.1.2 Economia Solidária**

Economia solidária é determinada como o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizados sob a forma de autogestão. Apresenta uma variedade de recursos econômicos e sociais organizados sob o meio de

cooperativas, associações, instituições de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre diversas outras, que constituem serviços de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

Com a primeira “revolução industrial”, no fim do século XVIII, surge na Europa a economia solidária, porém foi na Grã-Bretanha (mais precisamente na Inglaterra) que ela tomou a forma mais precisa a partir do século XIX, como uma “resposta ao agravamento da crise do trabalho” e do gradual descontentamento com a forma do sistema público de segurança social. (FRANÇA FILHO E LAVILLE, 2004).

A economia solidária é uma possibilidade moderna no desenvolvimento de trabalho e na integração social, no modo de uma corrente do bem que integra, a qual apresenta quem distribui, quem troca e quem compra. Suas políticas são autogestões, democracia, solidariedade, cooperação, respeito à natureza, mercado justo e consumo solidário.

Segundo bem demonstrou Singer (2004), “a economia solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultante da difusão «desregulamentada» das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, no início do século XIX”.

Economia solidária transmite o entendimento do trabalho como um processo de independência humana dentro de um sistema de democratização econômica, tendo uma possibilidade à dimensão alienante e assalariada das relações de trabalho capitalistas.

Além disso, a economia solidária tem um objetivo multidimensional, isto é, demanda a dimensão social, econômica, política, ecológica e cultural. Isso porque, além da compreensão econômica de desenvolvimento de trabalho e receita, as tentativas de economia solidária se distinguem na área pública, incluindo como sentido a produção de um espaço socialmente justo e sustentável.

A Economia Solidária consegue ser determinada em três condições:

- Economicamente: é uma forma de realizar a atividade econômica de trabalho, proposta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na participação, o que chamamos de autogestão: ou seja, na Economia Solidária não existe chefe nem empregados, porque todos os membros da empresa (associação, cooperativa ou grupo) são ao mesmo tempo trabalhadores e proprietários.
- Culturalmente: é também uma forma de estar no mundo e de consumir (em casa, em eventos ou no trabalho) itens locais, saudáveis, produzidos na Economia Solidária, que não atinjam o meio-ambiente, que não apresentem transgênicos e

nem favoreçam grandes instituições. Neste sentido, também simbólico e de recursos, estamos falando de transformar o modelo da competência para o da participação de conhecimento coletivo, independente e partilhado.

- Politicamente: é uma organização social, que trabalha pela mudança da sociedade, por um meio diferente de crescimento, que não seja baseado nas principais instituições nem nos latifúndios com seus donos e sócios, porém num crescimento para os indivíduos e pela população, a partir dos recursos da solidariedade, da democracia, do apoio, da proteção ambiental e dos direitos humanos.

Economia Solidária é uma forma diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é necessário para viver. Sem explorar os demais, sem querer obter vantagem, sem destruir o ambiente. Contribuindo, estimulando o grupo, cada um observando no bem de todos e no próprio bem.

Economia Solidária é um modo atual, da década de noventa, desenvolvido com o objetivo de apresentar diferentes processos e iniciativas, novas e antigas, que apresentem como recursos comuns:

- uso e/ou gestão coletivo dos recursos de produção, distribuição, comercialização e crédito;
- administração democrática, transparente e recíproca dos empreendimentos econômicos e/ou sociais;
- divisão igualitária dos resultados (sobras ou perdas) econômicos das empresas.

No início do século XX, resultados de testes anteriores, surgiu na Europa a Economia Social, que se confirmou nos diferentes modelos organizativos da sociedade, como as mutualidades, as associações e as cooperativas, para produzir serviços econômicos sem fins lucrativos, mas com objetivos sociais. O seu já longo percurso fê-la apresentar por diferentes partes e agora parece estar a renascer, numa época de crise econômica e social.

A economia solidária ganha força e se desenvolve por fatores externos como organizações da sociedade civil (ONG's), igrejas, incubadoras universitárias e movimentos sociais que atuam no campo e na cidade. Por esses, a economia solidária é considerada como uma das mudanças do mundo do trabalho, uma vez que a população tem mais áreas onde se trabalham coletivamente organizadas do que isoladas. (SINGER; SOUZA, 2000).

É isto que a perspectiva da economia solidária quer afirmar, quando seguem no plano de democratização da economia que tem todas estas iniciativas. Ou seja, utilizando o

vocabulário de Lipietz (2001), “fazemo-lo em nome disto” sobrepõe-se ao ‘como, sob que estatuto e com que normas de organização o fazemos’”, isto é, as regras da economia social.

O sentido da Economia Solidária é tornar a sociedade menos diferente. Porém, mesmo que todas as cooperativas colaborassem entre si, sempre umas iriam pior e outras melhor, em função do acaso e das mudanças de capacidade e interesse da população que as constituem. Teríamos assim instituições ganhadoras e perdedoras.

É de crescente aceitação que a Economia Popular Solidária represente um processo econômico, ou sistema de produção diverso, ou seja, nele se produzem, distribuem e consomem-se recursos de forma diferente das do capitalismo. Além de a expressão economia solidária ter sido criada no Brasil, trata-se de um movimento que ocorre no mundo todo e diz respeito à produção, consumo e divisão de riqueza com base na valorização do ser humano.

Pode-se dizer que a economia solidária se origina na Primeira Revolução Industrial, como comportamento dos artesãos excluídos dos mercados pelo início da máquina a vapor. Na passagem do século XVIII ao século XIX, apresentam-se na Grã-Bretanha as primeiras *trade unions* (sindicatos) e as primeiras cooperativas. (SINGER, 1998).

A economia solidária é utilizada por milhões de trabalhadoras e trabalhadores de todos os extratos, envolvendo a população mais excluída e vulnerável, estabelecidos de forma coletiva orientando seu próprio trabalho, lutando pela sua liberdade em milhares de atividades econômicas solidárias e assegurando, então, a reprodução desenvolvida da vida nos setores populares.

### **3.1.3 Economia Solidária x Economia Capitalista**

Na sociedade capitalista, a interação social está cindida em dois campos distintos: o competitivo, que envolve parte das ações econômicas, políticas, lúdicas etc., e o solidário, que envolve em elementos as relações familiares, de vizinhança, de coleguismo no estudo, no trabalho, em esportes de equipe entre outros.

O Brasil viu surgir, no final do século 20, um caso novo, que obteve o nome de economia solidária e que foi resultado do difícil problema social que acometia a sociedade brasileira (bem como demais países da América Latina) naquele momento: um grande número de pessoas vivendo em situação de pobreza (e até de miserabilidade).

Na economia capitalista, o modelo de sociabilidade 'deveria' ser a competição, tanto entre instituições quanto dentro das organizações. A competição entre instituições é importante para manter os benefícios da parte mais desconcentrada, seja de clientes seja de vendedores. O

equilíbrio entre oferta e demanda exige, em princípio, competição livre, que demanda em um número tão grande de vendedores e clientes que nenhum dos lados pode estabelecer o preço ao outro.

Assim, não deve surpreender que as empresas sociais e econômicas inventadas e mantidas por pobres (desprovidos de propriedade) sejam regidas muito mais pela solidariedade do que pela competição. A economia solidária apresenta diversos tipos de 'empresas', associações voluntárias com o objetivo de garantir a seus membros benefícios financeiros. Estas instituições surgem como ações a necessidades que o processo principal se nega a resolver.

As atividades de economia solidária contêm suas atividades em um sentido diferente: a partir de uma análise ao sistema de trabalho capitalista, apresentam e defendem princípios distintos, como a solidariedade, a cooperação e a autogestão.

O início do século XXI pode ser determinado por uma intensificação do fluxo de bens, serviços, capitais e indivíduos apresentados especialmente pela chamada globalização que por meio de uma revolução tecnológica permite a intensificação das relações entre agentes distintos no espaço e no tempo.

O sistema capitalista é composto no sistema de produção que se assenta na propriedade privada dos recursos de produção, na apropriação individual dos recursos que são realizados de forma coletiva e cooperativa. Se no mercado de produção capitalista, o trabalho ocorre também de meio cooperativo, faz-se mister considerar que é sob esta segurança que veremos esta nova organização social, ou seja, uma nova economia que alcance produzir e distribuir equitativamente: a economia social e solidária.

A própria denominação “economia solidária” é pouco sugestiva do ponto de vista de reconhecimento de uma atividade econômica precisa, afinal, toda economia, toda relação social é, em alguma medida, solidária.

Enquanto a economia solidária não forma uma área estabelecida da economia, cada nova cooperativa de trabalho é um caso de que o resultado não está certo. Ela passa quase sempre por um período inicial que são chamados de “tempos heroicos”, em que a retirada dos elementos se resume em garantir a subsistência, as jornadas são de longa duração e todos fazem de tudo para a continuidade da cooperativa.

Existe na área da chamada ‘economia social’ um estudo de pensamento que considera o pequeno tamanho das associações solidárias porque possibilita a prática da democracia direta e do igualitarismo, estando, assim, uma garantia contra a burocratização e as concessões ao individualismo, que são endêmicas às principais empresas, inclusive às solidárias.

As empresas de economia solidária relacionam suas atividades em um sentido diferente:

a partir de uma análise ao sistema de produção capitalista, apresentam e defendem políticas diferentes, como a solidariedade, a cooperação e a autogestão.

A economia solidária demanda respostas que estejam capazes de reduzirem os resultados adversos que o capitalismo tem realizado para a população que foi excluída do processo, permitindo a manutenção e o desenvolvimento da qualidade de vida de diversas pessoas em toda parte do mundo. Alcântara (2003, p. 33) evidencia que:

A Economia Solidária constitui-se de empreendimentos que, independente da forma e dos nomes que recebem (cooperativas, associações, mutirões, etc), caracterizam-se por ser solidários e autogestionários. São solidários porque dividem os custos do investimento e repartem os lucros. E são autogestionários porque os próprios trabalhadores administram o empreendimento. (ALCÂNTARA, 2003, P. 33).

É dentro do sistema capitalista, em que dominam empresas privadas, que o objetivo principal é o lucro, que apresentam essas iniciativas. Para alguns, essas iniciativas podem ser conhecidas como o princípio do desenvolvimento de um novo sistema de produção, não capitalista. Os objetivos e as políticas das atividades de economia solidária são diretamente diversos dos objetivos das empresas capitalistas.

Esta oposição está presente no capitalismo industrial desde a formação das primeiras máquinas automáticas e semi-automáticas, ou seja, há mais de 200 anos. A organização tem de ser suficientemente grande para comportar todo o recurso fixo que a tecnologia mais nova precisa. Esta medida pequena causa ganhos de escala, uma categoria importante para considerar a lógica do capitalismo. A aplicação do capital é uma consequência da mesma competição, como Marx já tinha apresentado.

Além deste sistema simples de aplicação cooperativa, assiste-se a algo o que se seria capaz chamar de conglomeração cooperativa. Cooperativas de ramos de atividades diferentes, mas complementares se associam formando o que se chamou de “complexo cooperativo”. Esta tendência na economia capitalista tem seu sentido na mudança da mão invisível do mercado pela mão visível da relação e do planejamento.

Não há como esquecer que a economia solidária é ponto preciso do desenvolvimento social capitalista, e que a concentração do capital possui o desenvolvimento profissional e então determina as condições de concorrência em cada mercado. Para que uma sociedade ou cooperativo alcance seu objetivo é importante que ela alcance um tamanho em que possa atender seus associados da pobreza e acumular sobras que aumentem as condições de trabalho e renda solidários.

### 3.2 O COOPERATIVISMO

As cooperativas apresentam o início de seus princípios relacionados às ideias desenvolvidas na Europa do século XIX.

A primeira cooperativa de crédito não demoraria a surgir. Em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, desenvolveu no povoado de Weyerbusch/Westerwald a primeira associação de apoio para a população rural, que, ainda que não fosse uma cooperativa, serviria de modelo para a futura prática cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele em 1864 chamava-se “Heddesdorfer Darlehnskassenverein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf).

As mudanças sociais geradas pela revolução industrial e pelo capitalismo influenciaram totalmente a relação entre o trabalhador e seu trabalho. Procurando compreender que mudanças foram essas e como distribuir os lucros produzidos pelo trabalho aos trabalhadores, os primeiros socialistas, conhecidos de socialistas utópicos, começaram a considerar sobre novas formas de produção. Foi então que se criou o cooperativismo.

O cooperativismo está relacionado a recursos universais da participação democrática, solidariedade, liberdade e autonomia. Por sua vez, se forma independente do território, religião, nacionalidade ou credo. Então, o cooperativismo tem se apresentado como um movimento, um sistema de vida e modelo socioeconômico capaz de aproximar indivíduos numa causa comum, além da busca do crescimento financeiro e bem-estar social dos envolvidos na sociedade.

O setor cooperativo é de especial importância para a sociedade, à medida que permite a aplicação de recursos individuais e indica os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se apresenta.

O cooperativismo, ao longo da sua história, evoluiu muito e cada vez mais vem crescendo e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, gerando melhores condições de vida aos que com ele convivem. O cooperativismo está presente em vários segmentos como na agricultura, no trabalho, na indústria, entre outros segmentos.

Um prussiano, Herman Schulze, foi o pioneiro no que se refere às cooperativas. Em 1856, criou sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Herman Schulze passariam a ser consideradas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, hoje consideradas na Alemanha como bancos populares.

Um dos principais desafios do cooperativismo é realizar com que os associados

realmente tenham a cooperativa como sendo sua, realizando seus direitos e deveres, e não somente usufruindo dos produtos e serviços que lhes convêm. (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2015).

Costa (2007) destaca também que os valores e princípios realizados pelos “Probos Pioneiros” orientam o cooperativismo até os dias atuais, recebendo destaque a autogestão, a independência, a educação e a preocupação com a sociedade.

De acordo com Menezes (2004), no decorrer do Século XIX, a Europa passou por diferentes mudanças socioeconômicas resultantes da ruptura do modelo financeiro vivenciado naquele tempo. A Inglaterra foi o importante berço dessas mudanças que acabaram se difundindo, além de uma agilidade menor, para outros países europeus. A divisão antes mencionada é reconhecida pela Revolução Industrial que mexeu nas bases industriais das instituições através da geração das importantes inovações.

Cooperativismo é o sistema que indica a participação e a associação de indivíduos ou grupos com os mesmos interesses, a ponto de atingir benefícios comuns em seus serviços econômicos. O associativismo cooperativista tem por estrutura o desenvolvimento geral do apoio e do auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição podem, pela soma de esforços, assegurar a sobrevivência.

É um movimento econômico e social, através de pessoas, em que a cooperação se constitui na participação dos membros, nos serviços econômicos com vistas a atingir o bem comum e realizar uma mudança social dentro do capitalismo.

### **3.2.1 Diversas Formas de Cooperativismo**

O cooperativismo é um meio de sistema econômico da sociedade. Desenvolvido na Europa no século XIX, caracteriza-se como um meio de ajuda mútua por meio da participação e da parceria.

O que se percebe no Brasil é que as cooperativas de crédito, além de sua importância ter se desenvolvido nos últimos anos, também apresentam baixa representatividade em termos do percentual da capacidade de crédito apresentado pelo Sistema Financeiro Nacional. Em 2010, a participação das operações de crédito das cooperativas nos agregados financeiros do segmento bancário era de 2,13% (BRASIL COOPERATIVO, 2011).

O cooperativismo brasileiro conseguiu o reconhecimento internacional em 1995, quando Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi eleito para a presidência da Aliança Cooperativista Internacional(ACI). Esta situação contribuiu

também para o crescimento das cooperativas brasileiras, pois foi o primeiro não europeu a conquistar o cargo. (BRASIL COOPERATIVO, 2011).

Em nosso país, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, mais especificamente em 28 de dezembro. A história do Cooperativismo de Crédito brasileiro tem nome e lugar. Como a data nos diz, há mais de um século, o Pe. Theodor Amstad trouxe para o Rio Grande do Sul uma ideia moderna. Juntamente com seu trabalho social e missionário o padre foi responsável pelo desenvolvimento dos princípios cooperativos, primeiramente, na cidade de Nova Petrópolis.

Essa área é uma das mais dinâmicas do cooperativismo, sendo desenvolvido por organizações financeiras sob a forma de cooperativas, as quais têm como propósito a prestação de serviços financeiros aos associados, de acordo com o Banco Central do Brasil - BACEN (2008). Essas empresas não têm fins lucrativos, porém, conservam o objetivo de garantir crédito e realizar demais atividades financeiras aos cooperados, com autorização e fiscalização do BACEN, como consideram (MELONI, 2005) e (GERIZ, 2004).

As Cooperativas de Crédito, diversas vezes são confundidas com Bancos, além de estarem supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, enquadrando-se como empresas financeiras, destacando que as mesmas não apresentam maior interesse nos lucros, fazendo destes uma de suas diferenças.

Uma cooperativa é um grupo de indivíduos, que nela entram livremente (se tornando sócios) e que passam a fazer seus movimentos financeiros por meio dela, e não mais com os bancos tradicionais. Estes sócios passam a ser os donos da cooperativa, juntamente com centenas ou milhares de outras pessoas.

Cooperativa de crédito é uma organização financeira feita pela associação de indivíduos para realizar serviços financeiros apenas aos seus membros. Os cooperados são, ao mesmo tempo, proprietários e clientes da cooperativa, contribuindo com sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os membros conseguem os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos.

### **3.2.2 Heterogestão em Cooperativa Popular**

Faria (2009) simplifica a heterogestão considerando como uma relação cruzada através de quem e como administra, reconhecida como meio de controle rígido, na qual as medidas da classe dominante são utilizadas como inquestionáveis e ao trabalhador cabe apenas seguir

os recursos de modo alienado.

A heterogestão é o sistema de trabalho e de produção em que o lucro é apropriado pelos capitalistas individuais ou por empresas anônimas. A perspectiva é a maximização dos resultados adquiridos por recursos de extração de mais-valia absoluta, conforme a combinação entre esses dois modelos de apropriação. Esse sistema de organização do trabalho tradicionalmente tem demonstrado uma oposição à produção de riquezas.

As cooperativas tendem a realizar o controle de seus serviços de acordo com a política da autogestão, em que a organização e a atividade dos serviços se apresentam coletivamente de modo transparente, com rotatividade de equipe e tomada de decisões em conjunto pelas condições técnicas (CRUZ 2006). Espera-se que, em cooperativas, exista o esforço para o exercício da autogestão, de modo a distingui-la da gestão da empresa capitalista, uma vez que esta

aplica a heterogestão, ou seja, a administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Os trabalhadores do nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. (SINGER 2002, p. 16).

Para TAUILE *et. al.*, (2005), dos modelos de gestão socialmente indesejáveis, consideramos a heterogestão. Trata-se do sistema capitalista usual de administração das unidades produtivas, em que se faz a separação forte entre as condições de concepção e execução das atividades, organização e produção.

Características como a divisão dos ganhos, gestão do trabalho e os meios de produção se dão a partir da heterogestão que, neste processo, se apresenta como forma de gestão que se aplica. Também convivendo no meio do mesmo processo financeiro, enxerga-se outro tipo de organização, cujas características apresentam não estar sujeitas ao mesmo sentido e objetivo.

Assim, em oposição ao afastamento entre estrutura determinante e executora, que se manifesta na organização heterogerida, nas cooperativas de crédito

estabelecem-se hierarquias de coordenadores, encarregados ou gestores, cujo funcionamento é o oposto do de seus congêneres capitalistas. As ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. Os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais baixos e responsáveis perante os mesmos. (SINGER 2002, p.18).

Na esfera das empresas associativistas, que surgiram a partir das dificuldades comuns entre os fundadores como processo para atingir acesso a bens e serviços impossíveis de serem acessados individualmente, o *management* também foi criado sem limitações.

Proudhon era um anarquista, na medida em que acreditava que a existência do Estado só impede e serve para manter o processo de heterogestão, “controle do homem pelo homem”. O projeto deste sistema anarquista *proudhoniano* se constitui na prática natural de indústria, na livre relação de produtores, e esta empresa se oporia a todas as outras e evitaria a reconstrução do Estado (MOTTA, 1981).

### 3.2.3 Autogestão em Cooperativa de Popular

O cooperativismo tem início, de acordo com Costa (2007), na resistência operária às pressões sociais resultante do liberalismo econômico realizado nos séculos XVIII e XIX. O autor inclui que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a primeira cooperativa de sucesso, sua formação em 21 de dezembro de 1844, por 28 tecelões, é considerada uma referência na história do cooperativismo.

De acordo com o Lima Neto (2006), no século XIX, foram identificados cinco aspectos ou grupos de cooperativas:

- cooperativas de consumo, que se iniciaram a partir de Rochdale;
- cooperativas de trabalho, que apresentaram seu primeiro acesso na França;
- cooperativas de crédito, com início na Alemanha;
- cooperativas agrícolas, com início na Dinamarca e na Alemanha; e
- cooperativas de serviço, como as de moradia e saúde, que surgiram em algumas regiões da Europa.

Autogestão ou gerir-se a si mesmo é compreendido, segundo os próprios cooperados, representantes e dirigentes, como a ação de apresentar total responsabilidade pela gestão da cooperativa (KRUEL, 1999).

Para facilitar o entendimento do termo da autogestão cooperativa, busca-se definição em Tesch (1995):

Autogestão cooperativa - pode ser entendida como a gestão da cooperativa pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas, característica que marca todas as cooperativas. (TESCH, 1995, p.61).

Geriz (2004) estabelece que os princípios cooperativos são determinados levando-se em conta diretrizes macros, tais como:

- adesão livre e voluntária;
- autogestão ou controle democrático;

- autonomia e independência administrativa;
- participação dos sócios nas contribuições e nos resultados da empresa;
- política cooperativista;
- intercooperação ou participação entre cooperativas e;
- preocupação com a sociedade.

Com o objetivo de analisar a atividade dos cooperados em cooperativas de nos processos decisórios, recorreremos a Pinho (2004, p. 81) que apresenta a Autogestão Cooperativa como “gestão pelos próprios associados. É uma forma de democratização das decisões em organizações econômicas simples ou complexas, características que marcam todas as cooperativas, desde os seus primórdios.”

O cooperativismo tem como características de estrutura a solidariedade e a associação entre indivíduos em função de objetivos comuns com aplicação de autogestão. É por meio da cooperativa, gestão com termos sociais e financeiros, que é feita a satisfação das necessidades dos cooperados pela prática, de modo coletivo, de produção e serviços.

Nesse sentido, Irion (1997) completa o pensamento de cooperativa considerando que essas são uma “espécie de sociedade autogestionável que integra o âmbito da chamada economia solidária ou social”.

O conceito de autogestão, segundo a tradição de Proudhon, é compreendido como “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos” (MOTTA, 1981, p.166). Então, autogestão é o compromisso entre o conhecimento e a execução, isto é., a junção entre atividades separadas artificialmente, primeiro através de capital e agora pela burocracia do conhecimento, (MOTTA, 1981).

Os Componentes de Mudança se configuram como um dos grupos na análise do modelo determinado por Oliveira (2006). Para o autor, o controle de problemas é o fator que representa o conjunto de valores e possibilidades dos trabalhadores da cooperativa, procurando, diminuir determinado tipo de problema ao sistema de desenvolvimento da gestão por meio de orientação e treinamento bem como o entendimento da validação dos resultados.

Segundo Cançado e Gontijo (2004), o princípio da “gestão democrática” está presente nas cooperativas desde sua formação e é notável até os dias atuais. Sendo então, a participação dos associados na tomada de decisão a base da gestão de cooperativas, então a autogestão era o meio de gestão presente nos elementos cooperativistas. Cançado e Gontijo (2004) a apresentam a autogestão como:

[...] um modo de organização do trabalho, onde não há separação entre concepção e execução e os meios de produção são coletivos, sendo caracterizado como um processo de educação em constante construção na organização (CANÇADO; GONTIJO, 2004, p. 58).

A autogestão é o sistema pelo qual os próprios cooperados, representantes e dirigentes atribuem-se a total responsabilidade pela gestão da cooperativa, sem a necessidade da intervenção Estatal em seu funcionamento.

A cooperação é considerada como uma possibilidade de sobrevivência ou uma solução para condições de crise. Segundo Pimentel (2006), o termo cooperação, considerado epistemologicamente, significa trabalhar em conjunto com alguém, e consegue ser considerado como cooperação para alcançar objetivos comuns. Já sociologicamente, é um sistema de inclusão social, a partir de um processo conjugado e, pode assim, dar início a organizações sociais, como é o caso das cooperativas.

Ao oposto da heterogestão, reconhecida pela gestão hierárquica, completa por condições constantes de autoridade, com as informações fluindo dos níveis mais baixos (que executam especialmente serviços rotineiros e operacionais), e as decisões dependendo dos níveis mais altos da hierarquia, a autogestão demanda em controlar ao máximo os níveis hierárquicos na gestão, para que as relações em seu meio sejam horizontalizadas (FARIA e CUNHA, 2011).

O movimento histórico apresenta que a autogestão não é só uma ideia vaga, um ideal, porém que tem profundas condições na história da humanidade, no processo e no pensamento original do proletariado que é a mesma existência dos conflitos operários. (GUILLERM, BOURDET, 1976).

Mas, se tem que um excesso de formalização impeça as cooperativas nas relações da burocracia, o que, contraditoriamente, poderia prejudicar o trabalho cotidiano da autogestão, correndo o risco, com o passar do tempo, de virem a se apresentar processos capitalistas de controle e de gestão.

Enquanto o conselho operário e a cooperativa procuraram superar a heterogestão, agindo sobre a produção (economia) e a estratégia (política), a autogestão pretende evitar a heterogestão e não a ultrapassar, na medida em que pretende ser uma mudança radical. (GUILLERM e BOURDET, 1976).

Torna-se fundamental, neste momento, estabelecermos o conceito de autogestão. Para Proudhon, de acordo com Motta (1981, p.166), autogestão é “[...] a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos.”. Para Mandel (1977), a autogestão tem um caráter de esforço-retorno adequado ao

trabalho, cabendo ao trabalhador estabelecer sobre a importância deste esforço pelo menos enquanto os recursos são escassos.

Com a crise estrutural do emprego, não considerando objetivos de transformar o mundo do trabalho e modificar as relações capitalistas de produção, os trabalhadores associam-se na produção tendo como objetivo a reprodução desenvolvida da vida (e não a reprodução ampliada do capital).

Esse trabalho assalariado da sociedade pós-revolução industrial se caracteriza do trabalho em instituições pré-capitalistas na relação do trabalhador com o seu trabalho, ou do resultado do seu trabalho. Enquanto o servo de um senhor feudal trabalhava a terra de forma a realizar totalmente o seu sustento, cedendo parte da produção ao senhor como forma de tributo, o trabalhador assalariado trabalha em função de uma moeda, para só assim poder ter contato com seu sustento.

Porém, pesquisas anteriores (BRAGA *et al.*, 2002; PEREIRA *et al.*, 2001) apresentam que existe uma certa incapacidade do cooperado relacionada à sua participação diretamente na instituição, o que Paul Singer (2002) chama de lei no menor esforço. Nestes trabalhos, também foi observado que a forma pela qual o grupo gestor atua é capaz de impedir ou promover a participação dos outros cooperados.

As empresas, no sentido cooperativo, são autogestionárias, ou seja, os sócios são os trabalhadores e também participam das decisões da gestão da instituição. A autogestão não é entendida como um sistema organizacional, porém, como um processo econômico social, no qual os cooperados, homens e mulheres, precisam participar ativamente das decisões.

Outra categoria de questões associadas às organizações cooperativas diz respeito à necessidade ou fraca educação cooperativista por parte dos cooperados (PEREIRA; RIGO, 2006; RIOS, 2006). Tanto no trabalho das cooperativas quando no sistema de entrada dos novos associados, os ensinamentos sobre o sistema institucional cooperativista e a vida nestas empresas são diferentes e fracos. Então, o associado apresenta pouca ou nenhuma consciência do seu papel como membro impedindo ou dificultando a autogestão.

### 3.3 MODELO DE GESTÃO

Gestão significa administração, controle, no qual existe uma organização, uma empresa, uma entidade social de pessoas a ser gerida ou dirigida.

Por meio do estudo dos modos de trabalho e as características de gestão de uma organização, é possível avaliar de que forma são aplicados seus recursos organizacionais e qual sentido é base do sistema de planejamento, execução e gestão.

De forma mais simplificada, um modelo de gestão significa um padrão, um meio de administrar. Porém, o que é administrar? Administrar é tomar medidas sobre meios disponíveis (financeiros, materiais e humanos) para realizar os objetivos da organização. Então, podemos dizer que sistema de gestão é o administrar por meio de um modelo já existente, fazendo as mudanças importantes de acordo com as características de cada instituição.

De acordo com Pinto e Junior (2012), em 1931, foi emitido o decreto-lei nº 201.58, que tratava da organização do ensino comercial. Nesse mesmo decreto, foi desenvolvido o primeiro Curso Superior de Administração e Finanças. No ano de 1941, em São Paulo, foi criada a Escola Superior de Administração de Negócios - ESAN que se tornou a primeira escola de Administração do Brasil e da América Latina.

O sistema de planejamento e gestão tem o trabalho de observar os dados prioritários, assim, representa o sistema de análise e gestão de acordo com a forma de controle adotada pela instituição.

De acordo Pereira e Santos (2001), o modelo de gestão

é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização. (PEREIRA E SANTOS, 2001, P.47),

O modelo de gestão é um grupo de princípios e recursos que, orientado pelo sistema principal, possibilita a instrumentalização de todas ações, seja no seu ambiente interno como externo.

A responsabilidade dos gestores, de acordo com Barbosa (2008), é uma dos problemas vistos para a implantação da gestão por competências nas instituições. Condições como qualidade da análise e realização de prazos determinados precisam de base organizacional. Desse modo, se os objetivos dos gestores não se apresentam no mesmo sentido de um modelo de gestão com base nas competências, o trabalho de motivar, ensinar e desenvolver a equipe fica comprometido.

O conceito de gestão apresenta relação diretamente com a administração dos recursos disponíveis na instituição. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação.

Gestão é estabelecer e analisar um processo para que ele alcance os resultados esperados. Gestão é entender que 80% das dificuldades e dos problemas no alcance dos resultados ocorrem do processo e não dos indivíduos. O bom gestor é aquele que, considerando isso, estrutura os recursos, processos e indivíduos para que o resultado seja obtido.

A gestão, desde o seu início, tem passado por um sistema permanente de desenvolvimento. O início de um controle capitalista pós-revolução industrial fez com que gestores e especialistas da área dos negócios buscassem, cada vez mais, obter medidas capazes para resolver questões organizacionais e formas de se manterem competitivos no mercado.

O objetivo é de desenvolvimento, determinado pela empresa por meio do trabalho humano organizado, através do grupo, com um objetivo específico. As empresas podem ser privadas, instituições de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

Assim, Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de instituições e de diferentes empresas objetivando fazer com que envolvam os seus objetivos de forma prática, eficaz e eficiente.

A característica mais buscada pelos líderes que constituem nossa base é a capacidade de ser organizado na produção de preferências. Hoje, qualquer colaborador sabe que há mais serviços do que as horas disponíveis em seu dia e, perante disso, escolher é uma competência muito procurada. Os trabalhadores que conseguem construir preferências são “o sonho de consumo” dos gestores.

Então, esse novo ambiente determinado pelo espaço comercial, por constantes mudanças tecnológicas, bem como pela exclusão dos recursos de intervenção e de apoio estatal, conduz as cooperativas a alcançarem recursos eficientes de gestão e procedimentos estratégicos voltados para o mercado. Através disso, o planejamento e a rapidez nas mudanças do mercado se tornaram importantes para o desenvolvimento organizacional dessas empresas.

Mesmo com exemplos históricos (FARIA, 2009), a autogestão tem sido confundida apenas com uma nova forma de administrar instituições ou empresas, sem qualquer relação com a especificidade destas.

A autogestão só consegue viabilizar-se por meio da vontade coletiva dos elementos incluídos numa produção comunitária e depois de uma revisão crítica da história e da constituição da empresa moderna. Não se consegue esquecer nem a vontade, tampouco o caráter técnico do que é administração. Infelizmente, na prática, ocorre que os que têm a vontade não apresentam a paciência necessária para analisar o processo, e os que sabem a técnica não têm a vontade.

### **3.3.1 Heterogestão**

A heterogestão é um meio de controlar o capital e a parte intelectual passa a ser mais considerada, porque ela tem a capacidade profissional, administrativo e de decisão: enquanto

que aos trabalhadores manuais ocorre uma desvalorização. A organização burocrática resume o conhecimento na diretoria e a mantém aquele que produz na ignorância.

Não há prática consolidada de administração do trabalho em bases coletivas. Pelo menos, não como atividade financeira. Desta forma, tem uma tendência a considerar o trabalho hierarquizado (heterogestão) como a situação natural em relação ao trabalho, sabendo que sempre há quem manda (o chefe) e quem obedece (o empregado).

A socialização do conhecimento também se manifesta como uma forma de controlar a dicotomia provocada pela heterogestão, que afasta aquele que executa daquele que pensa, ou seja, o racional do manual.

De fato, concordamos com Barbosa (2007) em que diz “as atividades da economia solidária podem até apresentar um modo de produzir, mas não um modo de produção diferente”. É muito importante quando a autora destaca que o desemprego em conjunto com a precarização (degradação das condições e relações de trabalho), leva a uma renovação do mercado e crescimento da heterogeneidade social.

Trata-se da negação de um sistema único do trabalho. Assume-se a naturalização da fragmentação e a heterogeneidade do trabalho. Reconhecem-se as variadas atividades informalizadas com que os trabalhadores vão preenchendo a vida como subsistência e, no caso, associadamente a vinculação dessas atividades em coletivos de produção. Ou seja, reconceitua-se a perspectiva de trabalho, firmando-a como possibilidade de ocupação em cooperativas e associações, não só em empresas ou autonomamente. Mais que isso, aponta-se esta como a opção para qualificar o trabalho informal em termos de produtividade aumenta de renda e proteção social. Assim, a economia solidária seria a possibilidade de redenção do espúrio informal que sempre marcou a história trabalhista do país e que cresce estruturalmente nos últimos tempos. (BARBOSA, 2007 p. 195).

O sistema de gestão de trabalho e de produção em que há o lucro é próprio dos capitalistas individuais ou das empresas anônimas. O sentido é a maximização dos resultados adquiridos por recursos de extração de mais-valia total - mais-valia conforme ou combinação através destas duas formas de propriedade. Essa forma de organização da produção historicamente tem evidenciado uma contraditória produção de riquezas.

É o modelo de gestão mais presente dentro das empresas e se constitui no sistema em que existe a hierarquia proposta por supervisores, responsáveis, gerente, etc.

Os princípios clássicos, abordado por Fayol (Teoria Clássica) e Taylor (Administração Científica), que participaram com o reconhecimento das importantes atividades da administração que são: Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar, Comandar. Relacionada por base importante com grande nível de concentração. Em que a instituição é dividida por setores,

em que os trabalhadores respondem a um superior, obedecendo a uma hierarquia.

A heterogestão torna-se então uma função necessária das novas relações sociais, na base em que a divisão social do trabalho fracionou os seres humanos entre os que produzem e os que detêm os recursos do trabalho, criando com isso trabalho diferente, os quais precisam controle da força de trabalho para realizar sob o interesse do capital. Isto porque, a divisão social do trabalho ocorre, então, de uma condição por meio das diversas funções, serviços e, portanto, profissão (GORZ, 1996).

A heterogestão acompanha a Administração Científica, abordada por Taylor, com destaque no trabalho feito pelo trabalhador, e o conceito clássico da Fayol que se caracterizava pelo destaque no sistema que a instituição estabelecia ter para ser eficiente. Todos os princípios com o mesmo objetivo, a produção das instituições.

O que a gestão técnica de Taylor criou, então, foi um trabalhador mecanicista, ou seja, tarefeiro, brutalmente profissional, em que o embotamento do conhecimento pelo sistema de trabalho era um exemplo deste processo de gestão. O taylorismo foi sistema que acrescentou o estudo e a acumulação do lucro a partir da heterogestão.

### **3.3.2 Autogestão**

Segundo Albuquerque (2003) apud Carvalho (2012, p.13) a autogestão pode ser compreendida como

o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais. (ALBUQUERQUE, 2003 apud CARVALHO, 2012, p.13).

Autogestão é a gestão de um sistema pelos seus membros, em processo de democracia direta. Nesta definição, cabe ressaltar que o termo autogestão é usado no sentido de não ter relação com a organização em que o profissional atua, porém consegue contar com atividades independentes e terceirizadas, normalmente produzidas por profissionais especialistas na área (usualmente Psicólogos e Administradores). (VELOSO, 2011).

O grande nível de desemprego no Brasil observado nesse tempo levou ao aumento de grupos de produção e distribuição de influência democrática e igualitária, sob forma de cooperativas, pequenas instituições autônomas, organizações de autogestão, clubes de troca,

entre diferentes denominações. Algumas passaram a utilizar, também, moedas alternativas de circulação local. Esse conjunto de recursos organizacionais tende oferecer controle, permitindo conhecimento de responsabilidades e o máximo de liberdade a cada integrante da instituição. Nesse processo, as pessoas deixam de se reportar a um superior, mas seguem um conjunto de regras e relações estabelecidas coletivamente. Esses acordos constituem um sistema organizacional que não demanda que todos apresentem o mesmo poder de decisão e autoridade, somente deixa claro como isso é feito e defende a relação de chefe-subordinado.

Os princípios de autogestão variam de acordo com as atividades políticas ou sociais. O conceito anarquista de autogestão se representa para eliminar a hierarquia e os recursos capitalistas de instituição envolvida. Uma outra concepção de autogestão se apresenta como as relações de produção da instituição comunista. (CARVALHO, 2012). O objetivo do modelo é promover autonomia, igualdade e eliminar as hierarquias e a burocratização presentes na organização.

Entende-se por autogestão um princípio de organização social baseado na cooperação entre as diferentes pessoas que constituem parte do conjunto de qualquer trabalho, sejam elas representadas por serviços econômicos, produtivos, administrativos, políticos, culturais, etc. Essa teoria demanda que todas as medidas relacionadas à gestão de um trabalho são diretamente e igualmente tomadas por todos que dela participam.

A autogestão é uma capacidade muito importante para assegurar a inteligência emocional, autonomia e gestão imprescindíveis para alcançarmos a nossa habilidade (VELOSO, 2011).

Entre as principais vantagens e desvantagens da autogestão, Carvalho (2012) apresenta:

- Melhor desempenho;
- Mais engajamento;
- Maior capacidade de adaptação;
- Difícil Transição.

Erroneamente, diversas pessoas compreendem o anarco-comunismo como um meio completamente desorganizado de ser e agir, ou como “bagunça generalizada”. Este preconceito determinado ao longo dos últimos 150 anos não apresenta a extensão de forma anarquista de gestão, que ao contrário ao que é considerado, geralmente, é um meio muito organizado de defesa de direitos. (CARVALHO, *et al* 1983, p.34).

Autogestão é um grupo de recursos institucionais que tendem oferecer o controle, permitindo clareza de responsabilidades e o máximo de liberdade a cada integrante da

instituição.

### 3.3.3 Heterogestão x Autogestão

Enquanto na heterogestão há uma relação de controle, uma hierarquia que segue o sentido de uma pirâmide que, quem está abaixo é submissa a quem está acima, na autogestão todos da equipe estão em um mesmo nível. Então, na autogestão, todos os trabalhadores têm acesso aos dados principais da instituição bem como se envolvem nas decisões relacionadas à mesma. (CANÇADO, 2009).

Identificar e conhecer essas questões permitem ressaltar a natureza composta das experiências autogestionárias, na demanda por compor a forma de produção material capitalista através de diferentes relações de propriedade de igualitarismo em relação à posse dos recursos de trabalho. O antagonismo entre heterogestão e autogestão dá lugar a uma preocupação entre as relações de produção e as relações de propriedade, pois, segundo mostra Faria (2005, p. 9):

Trata-se de um campo de práticas que aponta, em germe, para a superação desse modo de produção e, ao mesmo tempo, para a reprodução das relações sociais do capital em novas bases, como forma transformada dessas relações. (FARIA, 2005, p. 9).

Então, a heterogestão tem como característica o controle de resultados de gestão dos recursos de produção aplicados sob o domínio do capitalista, na base em que é necessário dominar não apenas as matérias-primas, mas também a própria força de trabalho, para assegurar o sistema de produção em funcionamento constante, bem como a apropriação privada e, em consequência, a acumulação e aplicação de capital. (SINGER, 2006).

Tendo em vista que a autogestão é o oposto da gestão capitalista de instituições que objetiva potencializar o lucro seguindo os interesses dos donos do capital, este novo sistema de administrar tem como objetivo o bem estar dos produtores que são os fundadores e proprietários da organização. Consiste na gestão coletiva, tendo cada associado um voto nas assembleias que estabelecem o destino do negócio e dialoga sobre as importantes questões enfrentadas e seus prováveis resultados. Antunes, (2000) apud Mariana (2003), afirma que

[...] apesar da heterogeneização, complexificação e fragmentação da classe trabalhadora, as possibilidades de uma efetiva emancipação humana ainda podem encontrar concretude e viabilidade social a partir de revoltas e rebeliões que se originam centralmente no mundo do trabalho; um processo de emancipação simultaneamente do trabalho, no trabalho e pelo trabalho. (ANTUNES, 2000 apud MARIANA, 2003 p.212).

Propriedade como a distribuição dos resultados, gestão do trabalho e os recursos de produção se apresentam a partir da heterogestão que, neste caso, se configura como um sistema de gestão. Também convivendo dentro do mesmo processo econômico, enxerga-se outro tipo de organização, cujas propriedades não estão sujeitas ao mesmo método e objetivo.

Mas a heterogestão (gestão de diferentes ou desiguais) é o modelo principal presente na sociedade capitalista. Esta oposição por meio de gestão democrática (autogestão) e gestão hierarquizada (heterogestão) reforça a importância deste trabalho, na medida em que uma instituição pode ser gerida de forma diferente das outras.

Na autogestão, não tem a figura do chefe, porém todos os empregados participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Em geral, os trabalhadores são os donos da organização autogestionada. A autogestão não pode ser confundida com a gestão operária, que mantém a hierarquia e a gestão externa da organização de determinada cooperativa. (SINGER, 2002).

Outra ênfase feita por Singer (2002) é em relação à diferença entre heterogestão, realizada nas instituições capitalistas e autogestão, feita nas empresas solidárias utilizando estas, portanto, para resultados diferentes. Para ele, os indivíduos não são simplesmente inclinados para um e nem para outro. No entanto, poucos fariam a escolha de passar a vida recebendo ordens, embora o aprendizado em receber tais ordens vir desde os bancos escolares.

Então, pode-se dizer que a área da autogestão é permeada por questões e oscilações, no que se refere ao princípio e à realidade prática das atividades autogestionárias. Tanto que essa dificuldade se reflete no sentido da área a que pertence. Podem estar estabelecidos na definição de Terceiro Setor, como área determinada entre o público e o privado, mas existem questões quanto a essa perspectiva em função da classificação com fins lucrativos ou sem fins lucrativos.

O sistema de autogestão se constitui em um processo no qual não há padrões, mais todos estão envolvidos de forma democrática no planejamento da organização. Foi considerado no trabalho que a ação de autogestão acaba se confundindo com o da heterogestão, especialmente em relação dos efeitos do processo capital. O trabalho mostra a existência da oposição autogestão e heterogestão nos recursos de gestão do empreendimento econômico solidário.

A autogestão é outro sistema de gestão da produção e do trabalho, no entanto, sob este sentido de gestão solidária, os resultados são distribuídos pelo grupo dos trabalhadores por meio de sistema de compartilhamento das decisões do que produzir, como realizar e a forma de repartição dos dividendos, de forma que possa haver equidade social. (TAUÍLE, 2005).

Tendo em vista que as relações de trabalho no processo do capital se constituem de forma principalmente heterônoma, todas as possibilidades tradicionalmente presentes ou que

podem vir a se constituir à heterogestão serão constantemente desafiadas e, ao mesmo tempo, limitadas pelas condições já presentes. Porém, esse conflito se faz importante na base em que não terá liberdade, sem a subversão das atuais relações de trabalho.

### 3.4 AUTOGESTÃO E HETEROGESTÃO COM RELAÇÃO À ECONOMIA CONVENCIONAL, E O COOPERATIVISMO EM UMA OUTRA ECONOMIA

Na realidade, o método do sistema burocrático não é mais que a formação de aspectos de controle relacionados, por meio dos quais passa um processo de relações sociais autônomas, a desenvolver uma pirâmide heterogestionária. Na realidade, as características principais da burocracia não constituem mais que manter essa heterogestão, base de todo o seu trabalho. Dessa forma, Iamamoto (2008) considera que

O capital financeiro assume o comando do processo de acumulação e, mediante inéditos processos sociais, envolve a economia e a sociedade, a política e a cultura, vincando profundamente as formas de sociabilidade e o jogo das forças sociais. O que é obscurecido nessa nova dinâmica do capital é o seu avesso: o universo do trabalho – as classes trabalhadoras e suas lutas -, que cria riqueza para outros, experimentando a radicalização dos processos de exploração e apropriação. (IAMAMOTO, 2008, p. 107).

Então, devido as suas características (propriedade coletiva, gestão democrática e recursos mais ou menos democráticos de organização dos ganhos e perdas econômicas), as cooperativas autogeridas apresentariam a unidade principal, porém não bastante, pelo que se consegue criar uma forma de trabalho alternativo ao capitalista, a forma de produção solidária. Em suma, no sentido de Singer, a Economia Solidária é reconhecida como:

outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária da renda. (SINGER, 2002 p. 10).

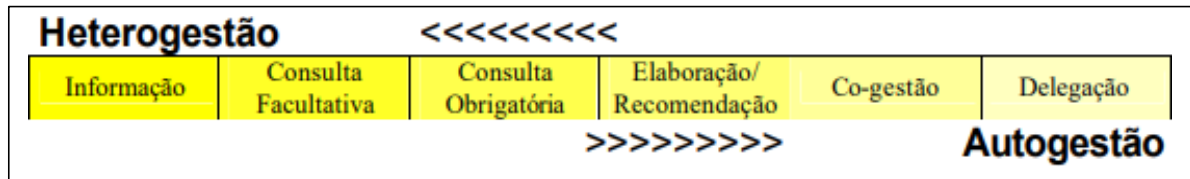
Nesse contexto, consiste e se desenvolve o movimento de economia solidária, incluindo o cooperativismo como possibilidade a uma sociedade mais justa e igualitária; um socialismo restaurado, incluindo como projeto a inclusão dos trabalhadores que estão fora do mercado, por causa da reestruturação. (IAMAMOTO, 2008).

A autogestão segue incluindo um sentido para toda a sociedade, não apenas a instituição de trabalho, porque o sentido democrático presente nessas instituições provavelmente estimula o indivíduo a tomar responsabilidades externamente, aumentando uma identidade como

trabalhador e como cidadão no sentido do autogoverno. Neste modo, as atividades autogestionárias se constituem em diferentes condições: econômico-produtiva, político-administrativa e psicossocial e ideológica.

Dessa forma, de acordo com o nível de participação da heterogestão, considerando os seguintes níveis de participação, Bordenave (1994) apresenta

**Figura 2:** Os níveis de participação da heterogestão à autogestão



**Fonte:** Bordenave (1994).

De acordo com a Figura 2, o menor nível/grau de participação é a heterogestão. Neste processo, os dirigentes geram e os colaboradores só executam o trabalho, sem nenhuma participação na elaboração do planejamento de seu próprio trabalho. Neste plano, teríamos a heterogestão pura e, à medida que fossem alcançados os próximos níveis de participação, construiria-se um misto entre heterogestão e autogestão, dentro da escala mostrada na Figura 2.

Singer (2000) afirma que os elementos sobre os quais a economia solidária se apoia são altamente socialistas, se for considerada como forma de estabelecer o trabalho, o movimento e o crédito, que estão orientados pelas políticas da solidariedade, da democracia e da autogestão.

Então, a autogestão não é somente uma modalidade de gestão. Ela seria a soma de recursos e estudo voltados por elementos e valores (solidariedade, igualdade, cooperação, autonomia, participação, democracia, viabilidade econômica, etc.).

Singer (2000) faz a proposta de uma esquerda darwiniana, distinta das alternativas anteriores, que perceba a importância do conceito do desenvolvimento humano para o conhecimento da sociedade de forma a desenvolver um sentido mais geral dos nossos interesses, que tenha nossa face social e cooperativa como também nossa face independente e competitiva, podendo apresentar políticas baseadas em conhecimentos mais próximos da realidade humana.

Em concordância a essa ideia e falando sobre as práticas autogestionárias, Cattani (2003) mostra que a autogestão se afirma como uma forma de realização coletiva, em que os princípios do processo social se constituem a partir do conhecimento concreto e dos objetivos e ideias do grupo.

As experiências de autogestão inserem-se numa longa história da humanidade em que

peessoas tendem constituir outra economia e sociedade baseadas na solidariedade e autogoverno dos trabalhadores. No trabalho associado e autogerido, os saberes produzidos no cotidiano envolvem, entre outras condições, do enfrentamento de desafios próprios da atividade do trabalho de um indivíduo ou de um coletivo de pessoas.

### 3.5 O COOBAFFS: A COOPERATIVA E SEUS OBJETIVOS

A Cooperativa de Beneficiamento da Agricultura Familiar de Feira de Santana-BA é uma cooperativa popular que opera na esfera de produtos da agricultura familiar. A COOBAFFS fica no Território Portal do Sertão, que abrange uma área de 5.798 km<sup>2</sup>, com uma população de 872.780 habitantes e uma densidade demográfica de 150, 18 habitantes/ km<sup>2</sup>, de acordo com os dados do Censo Demográfico 2010 do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A COOBAFFS foi oficialmente fundada em 2011, no entanto, as articulações para a formação da cooperativa tiveram início na década de 80, graças a experiência da comunidade local com a venda de produtos em feiras livres, assim, a venda dos produtos provenientes da comunidade da Lagoa Grande era realizada através da cooperativa que, na época, era tida como uma associação. Na década de 90, a ideia de cooperativa intensificou-se, tendo em vista a necessidade da comunidade na organização da comercialização dos produtos, como por exemplo, a necessidade de emitir nota fiscal.

O objetivo principal da cooperativa é integrar o cidadão no convívio da comunidade, mostrando-lhe tudo que a terra nativa pode oferecer para o Quilombo de Lagoa Grande e, ao mesmo tempo, juntar forças para combater as barreiras de inserção no mercado, porém, com uma nova visão de desenvolvimento local, preço justo, respeito ao meio ambiente e, principalmente, a preservação da cultura e da história da localidade. A COOBAFFS promove encontros, debates e parcerias comerciais para outras cooperativas, tudo embasado em princípios de confiança e união.

Nos anos de 2000, sendo líder sindical e integrante do movimento nacional do trabalhador rural, o presidente da cooperativa e uns dos mentores da COOBAFFS, viajaram para diversos estados do Brasil, aprendendo sobre o que caracterizava uma cooperativa e suas manifestações. Com o projeto denominado Programa de Aquisição de Alimento (PAA), os agricultores da Lagoa Grande tiveram a possibilidade de vender os alimentos diretamente para a prefeitura de Feira de Santana. O objetivo maior era anular o atravessador para reequilibrar os preços dos produtos. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) fortaleceu ainda

mais a comunidade, pois era uma garantia de renda não só regional, mas nacional, porém o número de concorrentes, principalmente empresas, chega a ser muito grande e, muitas vezes, desleal.

### 3.6 ASPECTOS OPERACIONAIS DA COOBAFFS: UM DILEMA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

A COOBAFFS, de acordo com o seu Estatuto Social, tem como objetivos: contratar serviços para seus cooperados em condições e valores convenientes; promover assistência aos cooperantes no que for fundamental para melhor executarem o trabalho; ordenar o trabalho de modo a bem explorar a capacidade dos cooperantes, distribuindo-os conforme suas aptidões e interesse coletivo; elaborar, em benefício dos cooperantes interessados, seguro de vida coletivo e de acidente de trabalho.

A COOBAFFS incentiva a agricultura familiar dos seus associados/cooperados, contribuindo de forma social a prática da responsabilidade em buscar benefícios para a comunidade local. De acordo com o Estatuto Social, a cooperativa, faz eleição para novos membros da diretoria há 4 anos. Lembrando que os cargos existentes são voluntários e cada membro da cooperativa tem direito a um voto.

Para a manutenção da cooperativa, os custos e despesas são divididos entre seus membros. Os recursos recebidos através de contratos firmados com a cooperativa buscam atender aos interesse coletivos.

Veiga e Fonseca (2001) discriminam três características básicas de uma cooperativa que podemos perceber na COOBAFFS: a gestão democrática, a propriedade coletiva e a distribuição dos resultados:

Toda definição de cooperativa tem três elementos fundamentais e o desafio é fazer com que os três se realizem na sua prática cotidiana: é uma sociedade de pessoas, tem gestão democrática e os riscos e benefícios que a cooperativa traz devem ser distribuídos e assumidos pelos cooperados. (VEIGA; FONSECA, 2001 p. 39).

O grande problema surge quando as ferramentas alcançadas por conta do consumo supera a capacidade da Terra em explorar os elementos produzidos pelo homem e transformar em novos recursos naturais. É fundamental registrar que, em 2018, a data de 1º de agosto foi marcada, mundialmente, pelo Dia de Sobrecarga da Terra (data empregada para indicar que a humanidade acabou todo o estoque de recursos naturais que a Terra é capaz de atualizar a cada

ano).

#### **4. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS**

##### **4.1 QUESTIONÁRIO ASSOCIADO/COOPERADO COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO**

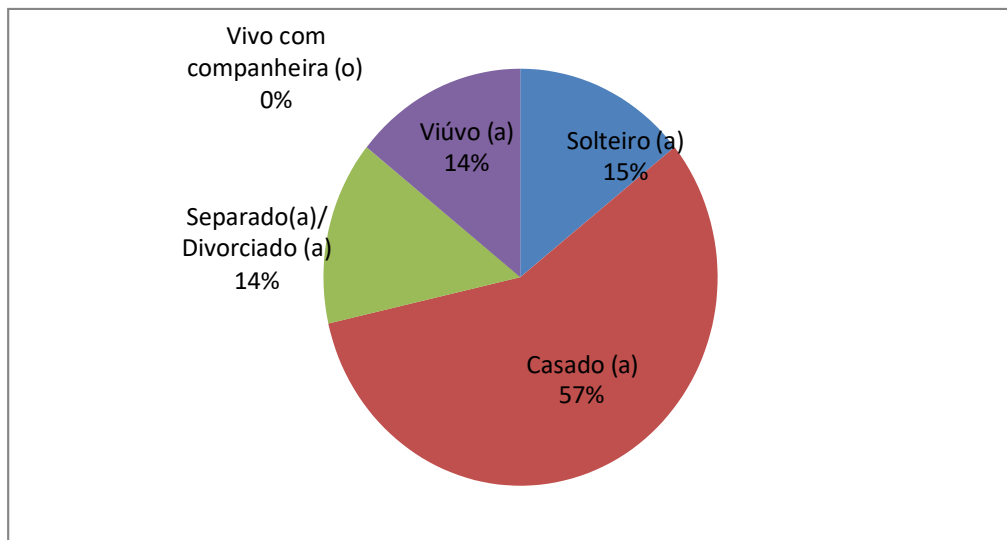
Foram aplicados 07 questionários para associado/cooperado na COOBAFFS. O instrumento questionário foi realizado com identificação, porém não se pode precisar quem respondeu, portanto não serão apresentados os nomes ao decorrer do texto, pois acreditamos que este questionário teria muita influência nos resultados apresentados.

A aplicação do questionário foi amplamente divulgada no “boca a boca”. Foi solicitado pessoalmente a alguns cooperados para comparecerem, salientando os motivos de sua realização. Os questionários foram aplicados nas dependências da cooperativa.

Vários trabalhos ao longo do tempo foram se formando com a presença das mulheres, as relações postas na sociedade evidenciam qual seria o tipo de trabalho apropriado aos dons femininos, segundo a moral social formada em alguns países, sobretudo os ocidentais. Foram feitas questões sobre o perfil sócio demográfico dos cooperados. As duas primeiras questões estavam relacionadas ao gênero, 100% feminino, e sobre a faixa etária, todas acima dos 40 anos de idade.

Falar de trabalho feminino, seja no Brasil ou em demais partes do mundo, é uma tarefa difícil e que carece romper com a própria ideia de trabalho que obtive. O trabalho para a mulher é algo que, na maioria das vezes, sucede desde muito cedo, com a responsabilidade de tarefas domésticas, de manutenção do lar e da família. A terceira questão abordou sobre o estado civil de cada uma delas revelando os seguintes dados: casadas 57%; solteiras 15%; viúvas 14%; e separadas 14% conforme pode-se ver no gráfico demonstrativo:

**Gráfico 1 - Estado Civil**

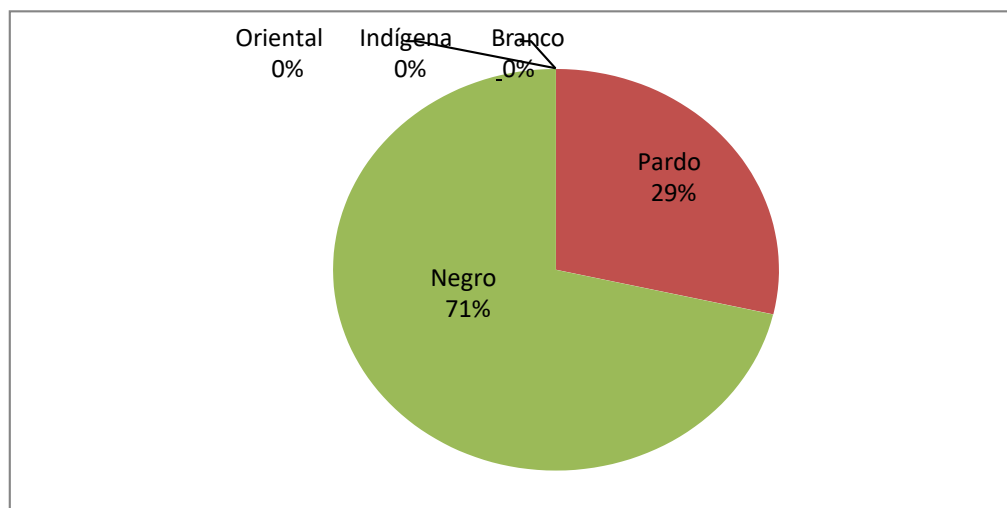


**Fonte:** Dados da Pesquisa

A cor da pele foi autodefinida pelas pessoas pesquisadas, em uma das categorias: branca, parda e negra. A utilização da cor de pele autorreferida procurou absorver, sobretudo, condições do campo étnico-social e, implicitamente, o cultural da população analisada e então considerada nesta pesquisa.

Portanto, com relação à cor da pele das cooperadas, elas se definem entre negras 71% e pardas com 29%. As mulheres são a maioria no sistema da economia solidária, mas a igualdade de participação entre homens e mulheres, em todos os seus espaços, ainda é um desafio a ser superado. A construção do feminismo dentro da economia solidária é o questionamento e o rompimento com a divisão sexual do trabalho. Para isso, é primordial desenvolver o conceito de trabalho e compreender que as chamadas condições de produção e de reprodução não são separadas e independentes.

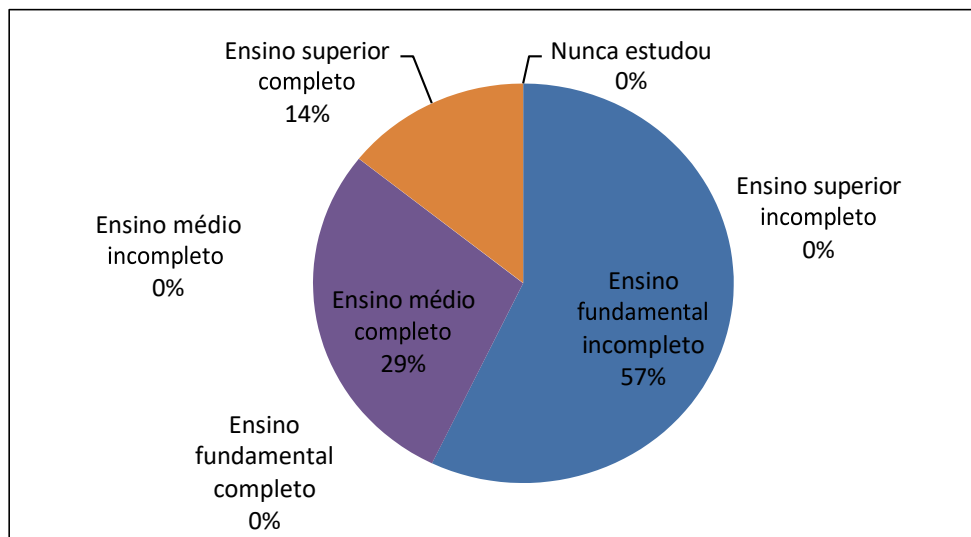
**Gráfico 2 - Cor da Pele**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Quando o grau de escolaridade é muito baixo ou até mesmo ausente, reflete nas habilidades laborais e nos aspectos de qualificação profissional. Esse fator é um elemento que caracteriza a desigualdade e a pobreza no setor profissional. Com relação às cooperadas, a pesquisa revelou que este item era bem diversificado, pois havia entre elas uma cooperada com ensino superior, totalizando 14%; outras que possuíam ensino médio, num total de 29%; e as demais com ensino fundamental incompleto totalizando 57%.

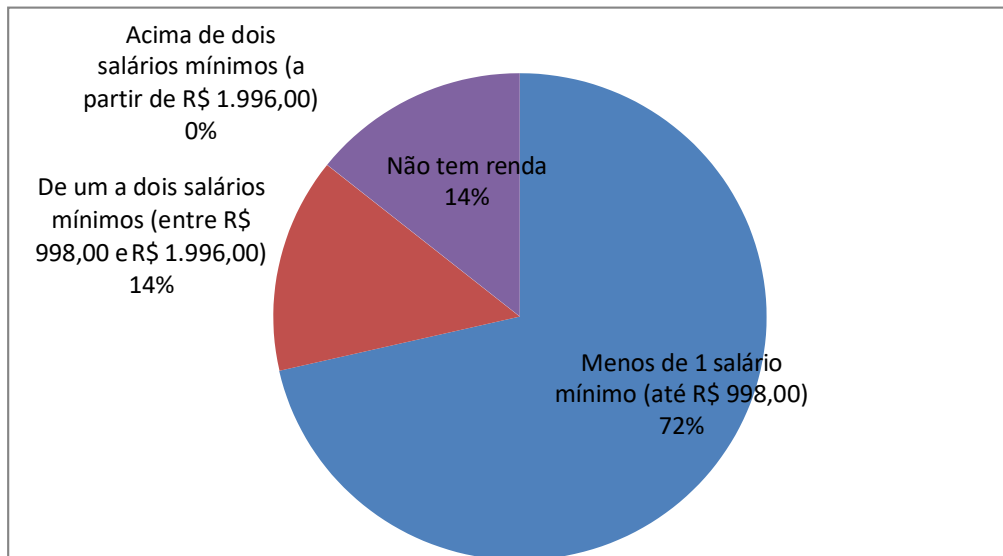
**Gráfico 3 - Grau de Escolaridade**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Através da aplicação do instrumento de pesquisa, foi possível constatar que a renda dessas trabalhadoras ainda está abaixo do salário mínimo do Brasil, assim registou-se 72% acima de um salário; e com renda maior a dois salários o registro foi de 14% cada um.

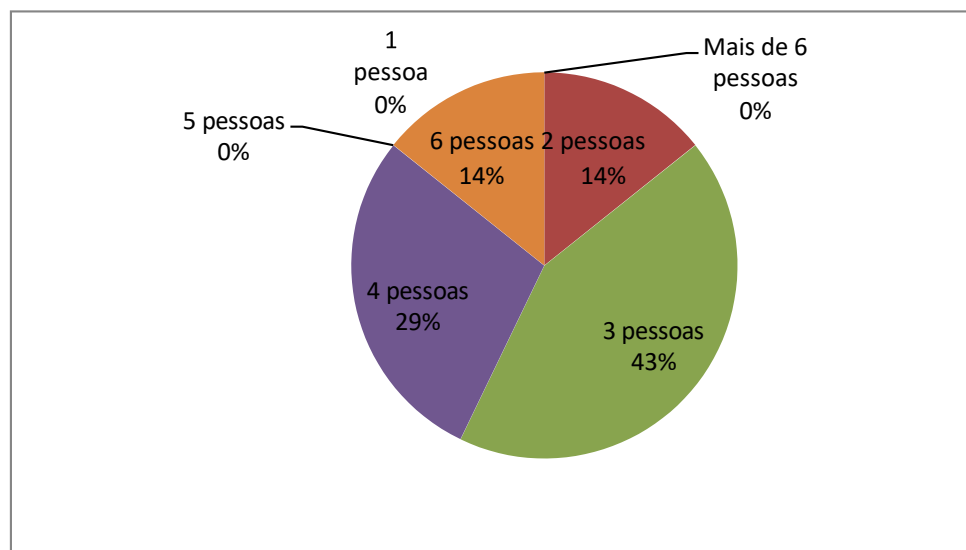
**Gráfico 4 - Renda**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Outro dado questionado foi sobre o rendimento mensal familiar recebido por esses trabalhadores. Os dados revelaram que 60% da população tinha os menores rendimentos, que correspondiam a R\$ 998,00 (novecentos e noventa e oito reais) no ano passado (2019). Dessa forma, a parcela que possuía renda média estimada em R\$2.234,00 (dois mil duzentos e trinta e quatro reais) compreendeu a apenas 40% dos pesquisados. O valor que cada um recebe é inferior ao salário mínimo em 2018 - R\$ 954,00 (novecentos e cinquenta e quatro).. Segundo o gráfico, é possível analisar que estes valores sustentam famílias inteiras, sendo compostas da seguinte maneira: 3 pessoas na família - 43%; 4 pessoas na família - 29%; com 6 e com 2 pessoas na família - 14% cada.

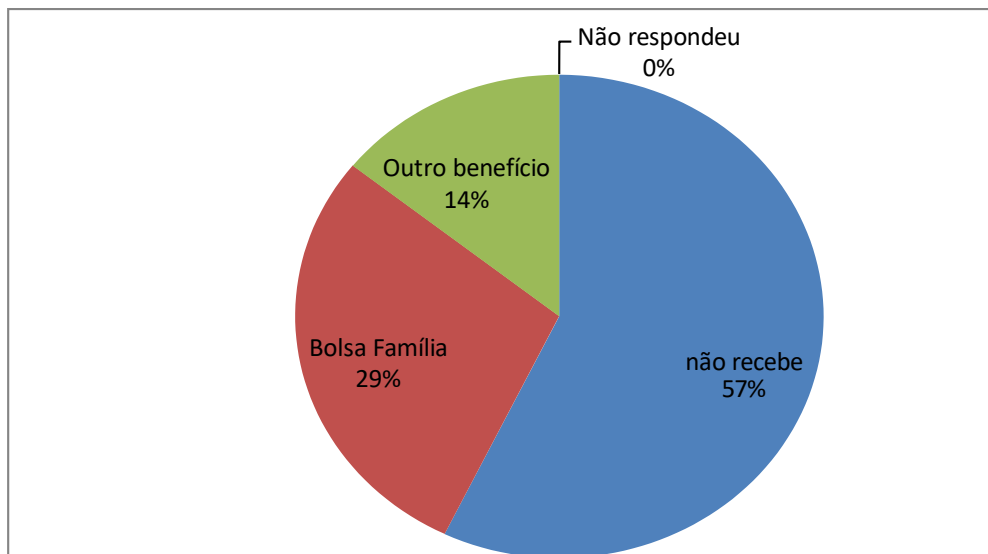
**Gráfico 5-** Quantas pessoas são sustentadas pela renda?



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Prioritariamente, o CadÚnico tende a inserir as pessoas com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa, ou renda mensal total de até três salários mínimos. Famílias/pessoas com renda superior a meio salário mínimo também podem ser cadastradas, desde que sua inserção esteja relacionada à inclusão e/ou permanência em programas sociais realizados pelos municípios, estados ou governo federal. Percebemos que 57% não recebem benefícios do governo mesmo tendo o direito devido à renda mensal. Não se sabe se houve falta de informação dessas trabalhadoras ou se, realmente, não conseguiram obter a ajuda.

**Gráfico 6 - Programas Sociais**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

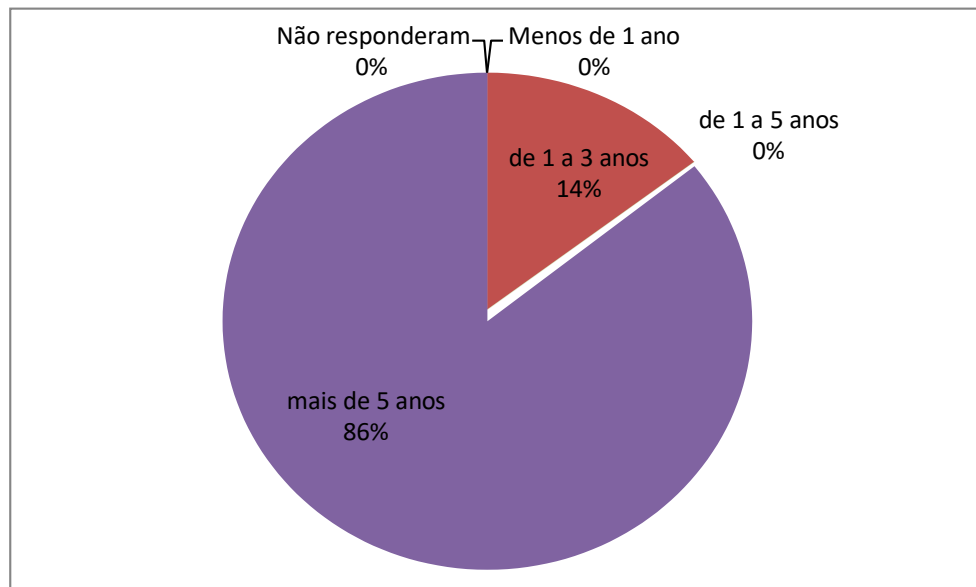
O Programa Bolsa Família (PBF) foi determinado pela Medida Provisória nº 132 em outubro de 2003 pelo Governo Federal, logo transformada em lei – Lei nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004 (BRASIL. Lei nº 10.836, 2004), como programa de transferência de renda, que faz parte da estratégia de combate à pobreza do Fome Zero, criado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS (BRASIL. MDS. PBF, 2008 e STEIN, 2008). Entretanto, apenas 29% dos cooperados são contemplados, atualmente.

Outro programa recebido por 14% dos cooperados é a Modalidade de Seguro Safra que apoia os agricultores familiares, situados abaixo da Linha de Pobreza (abaixo de R\$ 154,00 *per capita*/mês), com destaque na região da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em que os agricultores sofrem perda de safra por motivo de seca. Possui um financiamento co-participativo entre o Governo Federal, Estados, Municípios e o próprio beneficiário.

Um outro questionamento feito na entrevista foi sobre o tempo em que cada uma exercia a atividade. Assim, a maioria delas respondeu que trabalhava na mesma função há mais de 5

anos totalizando 86%; de 1 a 3 anos o total foi de apenas 14% , conforme segue o gráfico abaixo:

**Gráfico 7-** Quanto tempo exerce essa atividade?

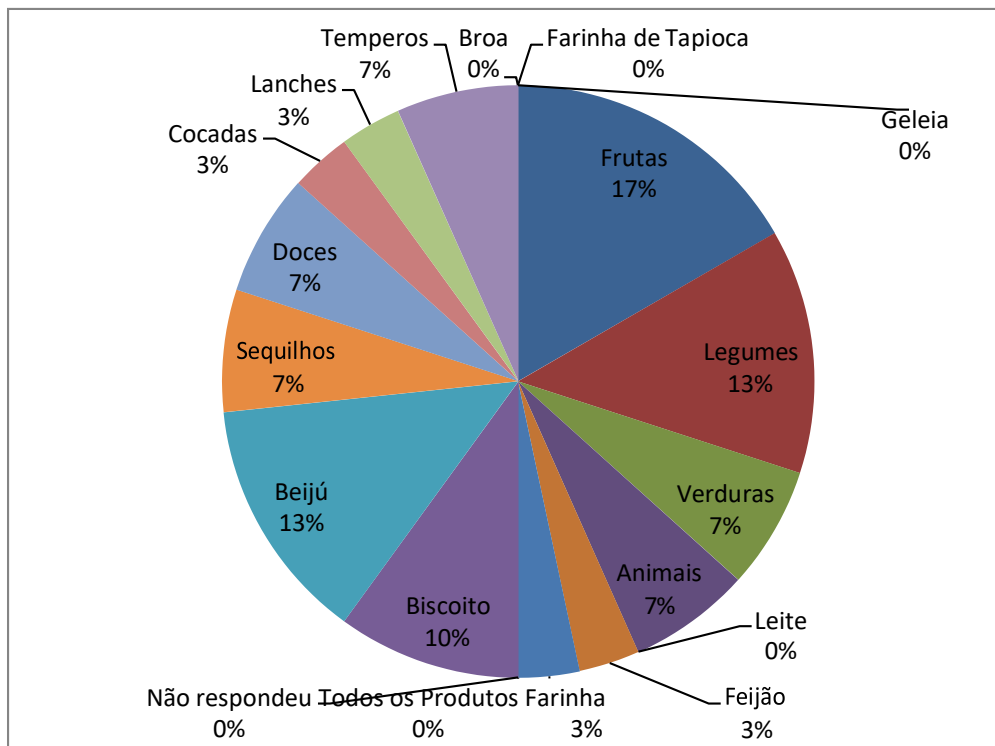


**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020

Atualmente, as cooperativas populares como a COOBAFFS compõem muito mais que um mero grupo, revelando-se como uma legítima cadeia de suprimentos quando se observa desde a coleta até a entrega do material processado ao consumidor final.

A Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos. Quando questionamos sobre a venda dos produtos, obtivemos os seguintes resultados: o mais vendido são as frutas com 17%; em segundo, ficam legumes e o beiju com 13%; o biscoito em terceiro com 10%; em quarto lugar, os temperos, sequilhos, verduras, doces e animais com 7% cada; e, em quinto lugar, com 3% cada, ficam os lanches, cocadas, feijão e farinha.

**Gráfico 8 -** Quais são os produtos vendidos?

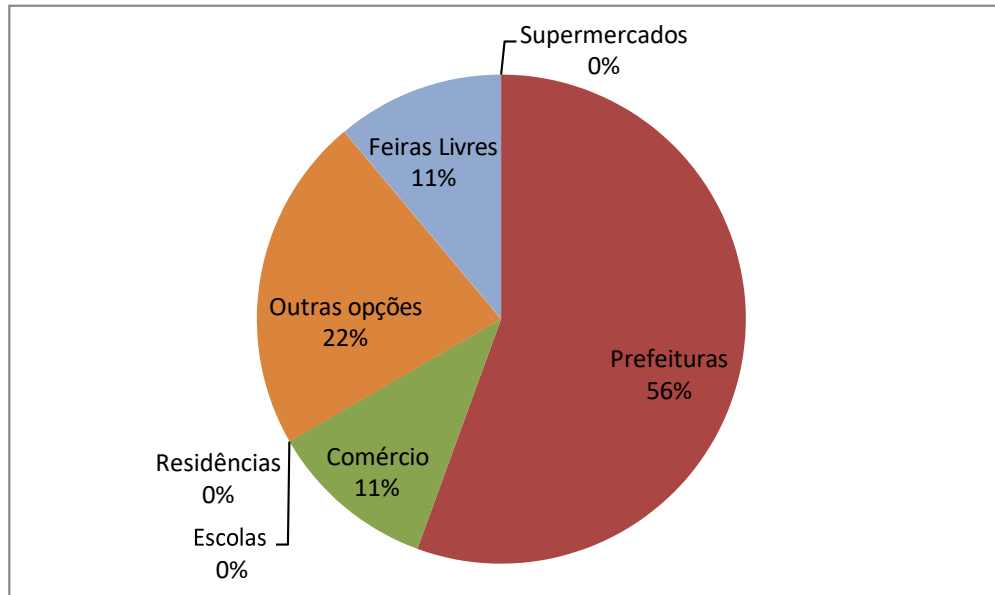


**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Dantas *et al.* (2009) indicam que em regiões que apresentam um baixo desenvolvimento econômico e social, é possível obter grupos produtivos que se valem de habilidades locais para a geração de sustento e melhoria das condições de vida. O trabalho desses grupos produtivos, que podem se providenciar em cooperativas, inova no crescimento de produtos, no respeito aos associados e no reconhecimento do desenvolvimento local e dos recursos naturais.

As iniciativas solidárias são geralmente representadas por diversas atividades como a venda de produtos ou serviços, recursos coletivos decorrentes da constatação da necessidade social de determinado trabalho e atividades voluntárias. Desse modo, tem uma vinculação das necessidades às demandas reais da sociedade, não predominando assim a lógica financeira de maximização do retorno do capital investido. Sendo assim, precisam de locais para que sejam efetuadas as vendas. Segundo a pesquisa, quando perguntamos sobre esses locais, as respostas foram: prefeituras com 56%, feiras livres e comércio com 11%, e outras opções com 22%.

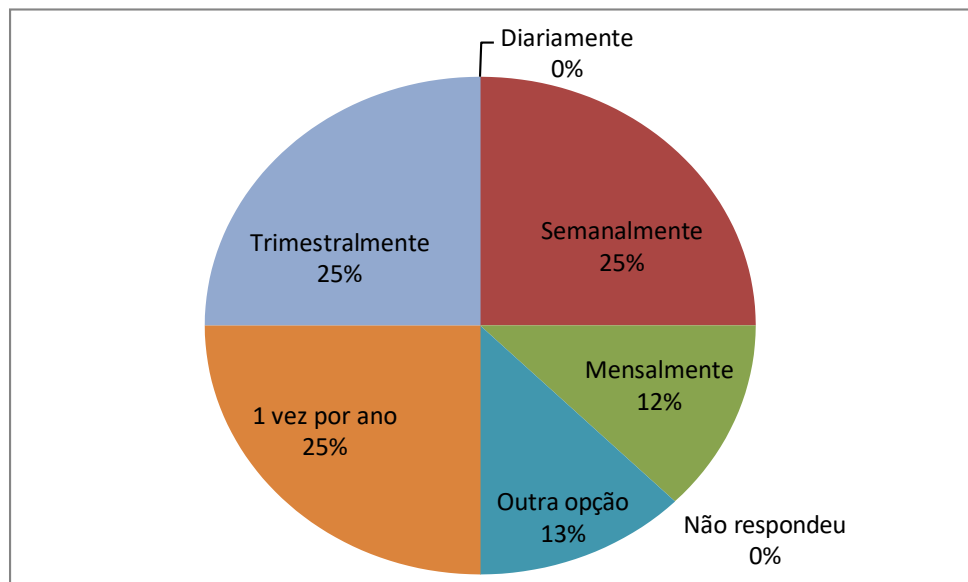
**Gráfico 9** - Local em que são vendidos os produtos



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

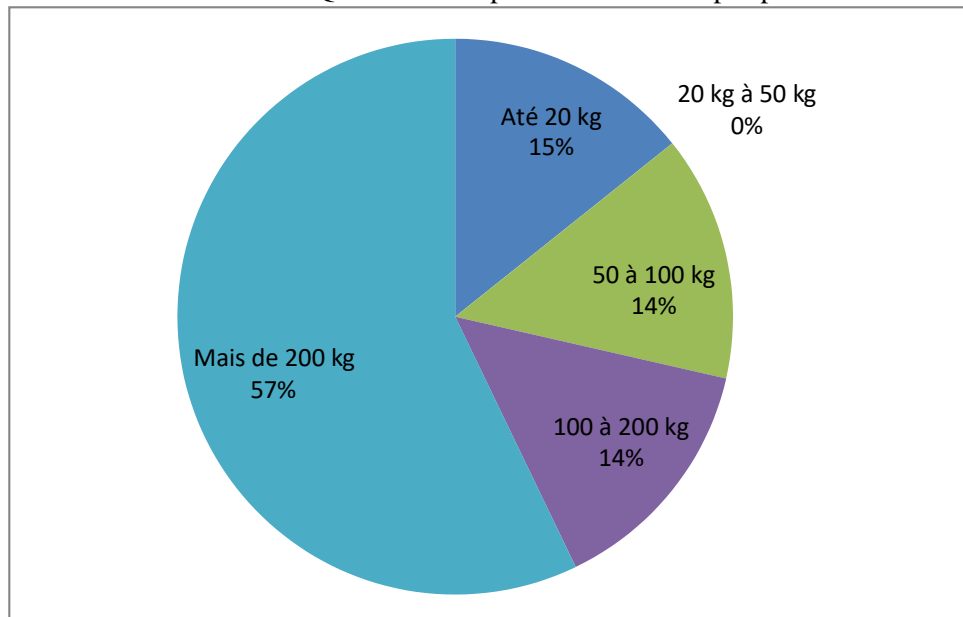
Os contratos firmados entre as partes proporcionam uma frequência de como será a comercialização dos produtos. Assim obtivemos os seguintes resultados através do questionário aplicado: trimestralmente, semanalmente e uma vez por ano com 25% cada, a depender da demanda. Outra opção, de acordo com a pesquisa, indicou 13% a partir da solicitação da prefeitura e, mensalmente, o resultado foi de 12%.

**Gráfico 10 - Frequência de venda**



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Posteriormente, foi analisada a quantidade vendida dos produtos, por período, por cada uma delas. Os resultados foram: mais de 200 kg correspondente a 57%; até 20 kg -15%; de 50 a 100 kg e de 100 a 200 kg correspondem a 14%.

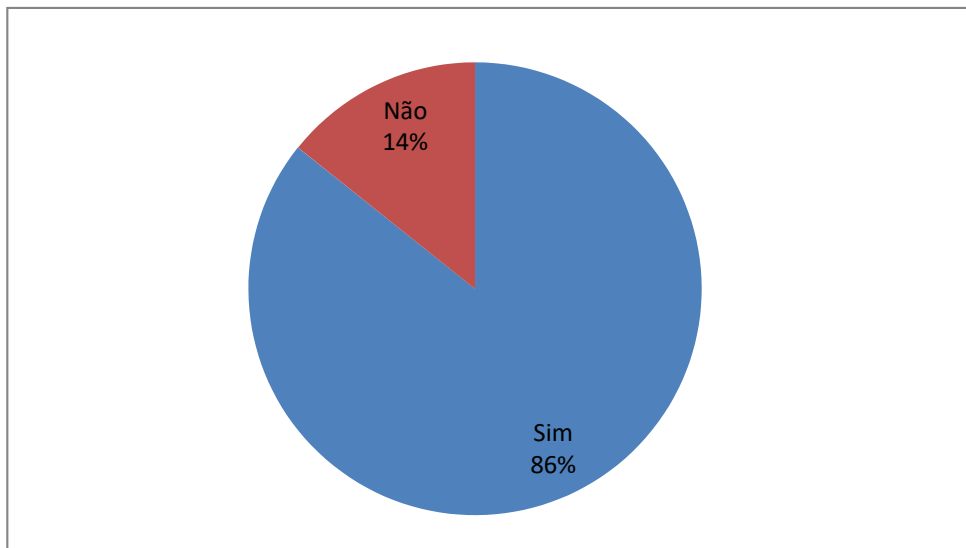
**Gráfico 11-** Quantidade de produtos vendidos por período

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Segundo pesquisa mensal feita pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), é necessário que cada família receba em torno de R\$4.143,55 (quatro mil, cento e quarenta e três reais e cinquenta e cinco centavos) para pagar alimentação, moradia, saúde, educação, vestuário, higiene, transporte, lazer e previdência de uma família formada por quatro pessoas. Na pesquisa, vemos que está bem longe desse valor, sendo realmente muito difícil manter uma família com o salário que elas recebem. Portanto, uma questão muito importante foi levantada. Perguntamos se essa remuneração adquirida com a venda dos produtos é suficiente para o sustento das famílias e 100% das entrevistadas afirmaram ser pouco para o sustento.

Os governos municipal e estadual promovem algumas feiras de universidades e cooperativas das quais as entrevistadas participam, como feira produtiva, Expofeira, feira na UEFS (Feira de Sabores) e atuam como vendedoras dos produtos mencionados acima. Assim, 86% delas estão envolvidas com as feiras e 14% afirmaram não participar desses eventos.

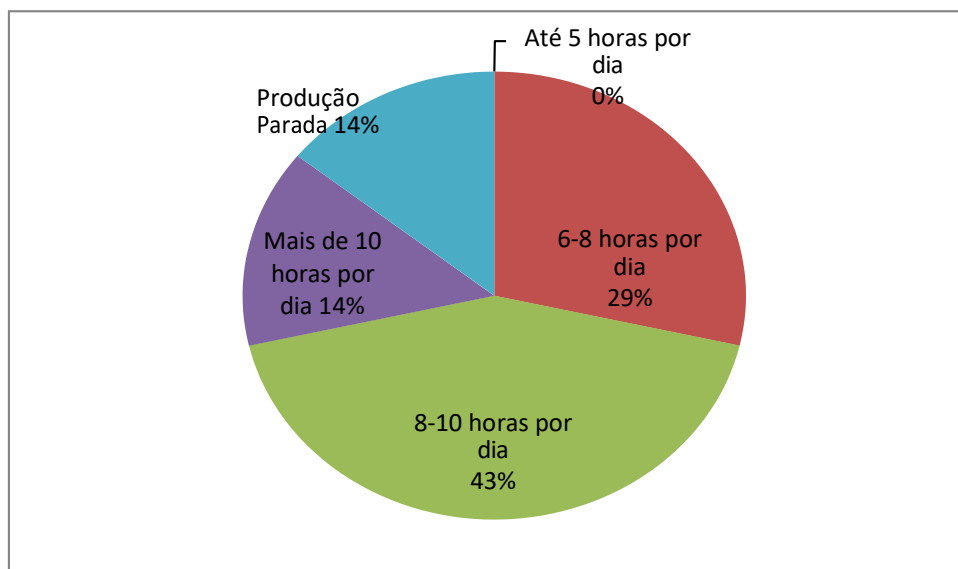
**Gráfico 12 -** Você participa de algumas Feiras promovidas pelos governos municipal e estadual, por universidades e cooperativas?



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

A jornada de trabalho é o tempo que o trabalhador fica à disposição para exercer suas funções. De acordo com a Constituição, o limite máximo da jornada de trabalho é de 8 horas diárias e 44 horas semanais. Isso indica que o empregado poderá trabalhar, até o limite da lei, durante 6 ou 8 horas por dia, ou até menos. Como não há vínculos empregatícios com as cooperativas, a entrevistadas trabalhavam com as seguintes cargas horárias: 8-10 horas por dia (44-55 horas semanais) 43% das entrevistadas, 6-8 horas por dia (33-44 horas semanais) 29% delas, mais de 10 horas por dia (mais de 55 horas semanais) e com produção parada o resultado foi de 14% cada.

**Gráfico 13 -** Geralmente, trabalha quantas horas por dia?

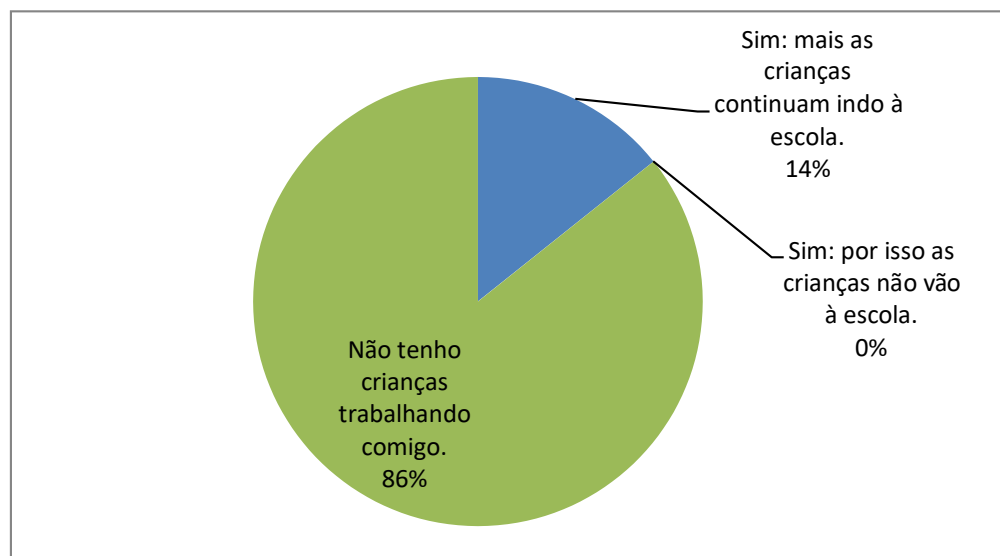


**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Trabalho infantil é toda forma de trabalho efetuado por crianças e adolescentes abaixo da idade mínima permitida, de acordo com a legislação de cada país. No Brasil, o trabalho é

proibido para quem não completou 16 anos. Quando ocorrido na condição de aprendiz, é liberado a partir dos 14 anos. Se for trabalho noturno, perigoso, insalubre, a proibição se prorroga aos 18 anos incompletos. Dentro desse contexto, questionamos se as entrevistadas envolviam seus filhos ou outras crianças menores na produção. Os resultados revelaram que 86% não contavam com a ajuda de crianças, apenas 14% deram resposta positiva, entretanto, afirmaram que as crianças continuavam indo à escola conforme a obrigatoriedade.

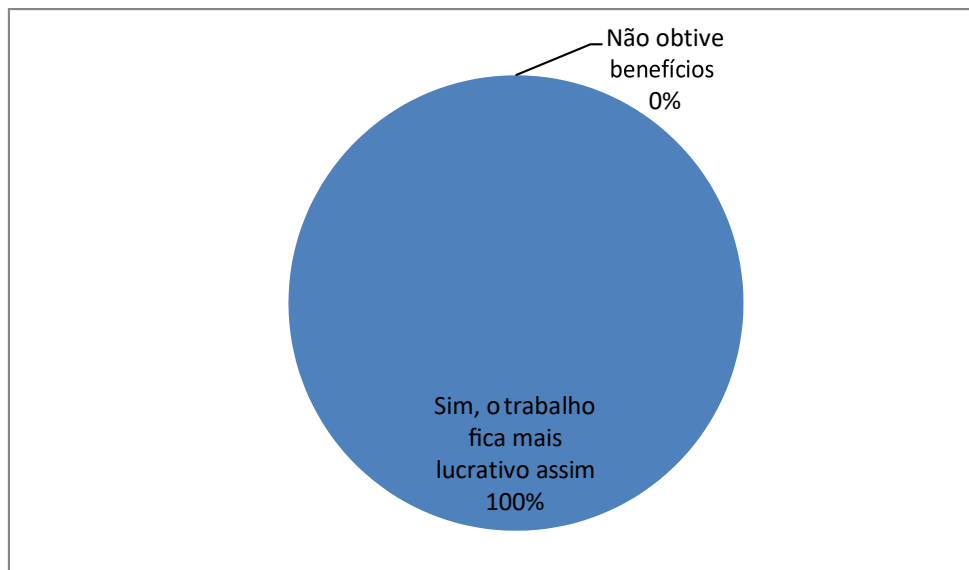
**Gráfico 14-** Você envolvendo seus filhos ou outras crianças menores na produção desses produtos?



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Dessas condições, pode-se constatar que, mesmo oferecendo maior importância a um ou outro aspecto, o cooperativismo, ou melhor, a cooperativa é outro meio de organizar o trabalho e distribuir os resultados. As diferenças que aparecem entre cooperativas e as outras instituições percorrem no sentido da autogestão e da valorização da pessoa e do seu trabalho, distanciando-se da contratação de mão de obra. Outra pergunta que julgamos relevante para a pesquisa foi direcionada no sentido de saber se o fato de ser cooperado da COOBAFFS tornou o trabalho das entrevistadas melhor. De acordo com elas, sim, 100% delas afirmaram que o trabalho ficou mais lucrativo.

**Gráfico 15** - Para você, ser cooperado da COOBAFFS tornou seu trabalho melhor?



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Com relação à atuação dentro das cooperativas, todas elas exercem função de cooperadas; uma delas desempenha a função de secretária e participa de tudo dentro da cooperativa, duas cooperadas fazem parte do conselho fiscal, e são envolvidas com as demais atividades. A vice presidência da cooperativa também é exercida por uma das cooperadas e uma faz parte da diretoria e, quanto solicitada, se faz presente para exercer os trabalhos designados a ela.

De acordo com as cooperadas é bom atuar na COOBAFFS, pois proporciona uma experiência maior, desenvolvendo o aprendizado. E após a nova atuação, foi possível notar a COOBAFFS tendo uma melhora, pois de acordo com elas, não havia tanta responsabilidade antigamente, e tanto a própria cooperativa quanto elas buscam estratégias dentro da cooperativa que desenvolvam melhor suas funções, buscando o crescimento.

Quanto ao conhecimento do cooperativismo, perguntamos se elas compreendiam a estrutura da cooperativa tão bem quanto os membros da diretoria e presidente. De acordo com elas não, porém pretendiam se envolver mais. Uma já estava buscando entender melhor sobre o cooperativismo, procurando trabalhar juntas, com parceria e união. Algumas disseram que conheciam num nível regular e que precisavam estar sempre se atualizando. Outras entrevistadas afirmaram que possuíam um conhecimento igual, por colarorar com a presidência.

Apesar dessa importância, historicamente, no Brasil, os agricultores familiares sempre receberam pouco apoio do poder público para realizar suas atividades. Este segmento foi comparativamente negligenciado pelas diversas esferas governamentais ao longo do processo de modernização da agricultura brasileira, que se iniciou no final da Segunda Guerra Mundial. O

próprio conceito de agricultura familiar não havia sido incorporado pelos agricultores familiares e suas associações, nos seus pleitos, junto ao poder público (CASTRO et al., 2014). De acordo com a pesquisa, 86% disseram que não possuíam apoio e que o mesmo seria importante para desenvolver seus trabalhos com mais qualidade. Já 14% disseram ter apoio da comunidade em que estavam inseridos.

**Gráfico 16** - Falta apoio da comunidade e do poder público na venda desses produtos?

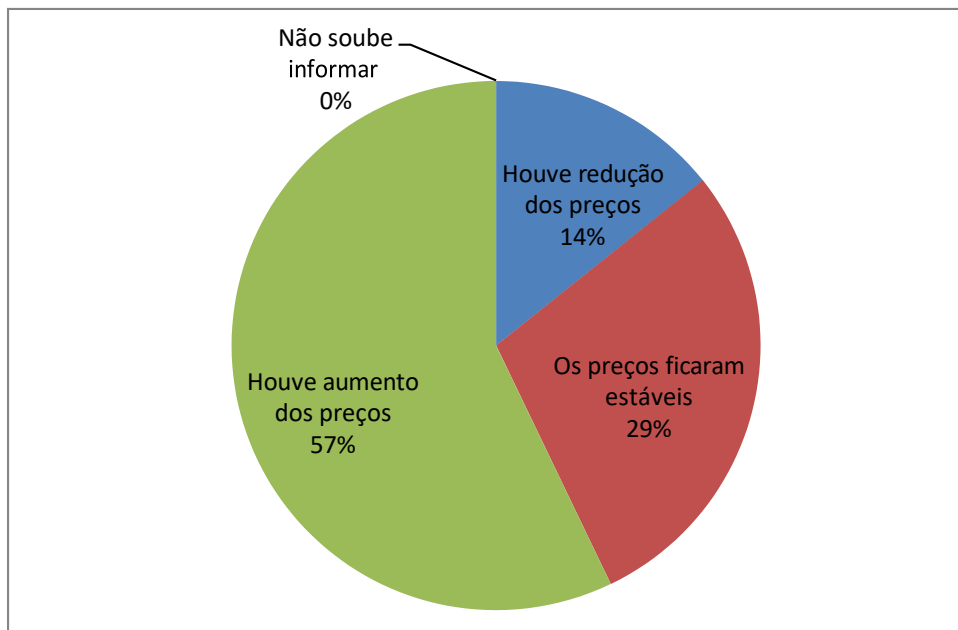


**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

A formação de preço de um produto ou serviço, feita de forma adequada, beneficiará seu negócio e seus clientes. Quando perguntamos se o preço de venda era justo, 57% disseram que não, porque com os custos que tinham, suas rendas acabavam sendo muito baixas. Já 43% dos entrevistados afirmaram que sim, porém que poderia ser melhorado.

Foi importante o registro de informações técnicas e financeiras adotado em muitas propriedades e o acesso mais democrático dos produtores às informações técnicas e de mercado. Isso também ajudou o crescimento da escala de produção, que proporcionou o aumento do poder de barganha dos produtores na negociação de preços de compra e de venda. Assim, quando questionados sobre a evolução dos preços nos últimos 5 anos, as respostas foram categorizadas da seguinte forma: 57% afirmaram que os produtos vendidos tiveram aumento nos preços; com relação aos preços ficarem estáveis, 29% deram respostas positivas, e sobre haver redução dos preços, 14% deram respostas positivas.. As entrevistadas não mencionaram os valores em reais.

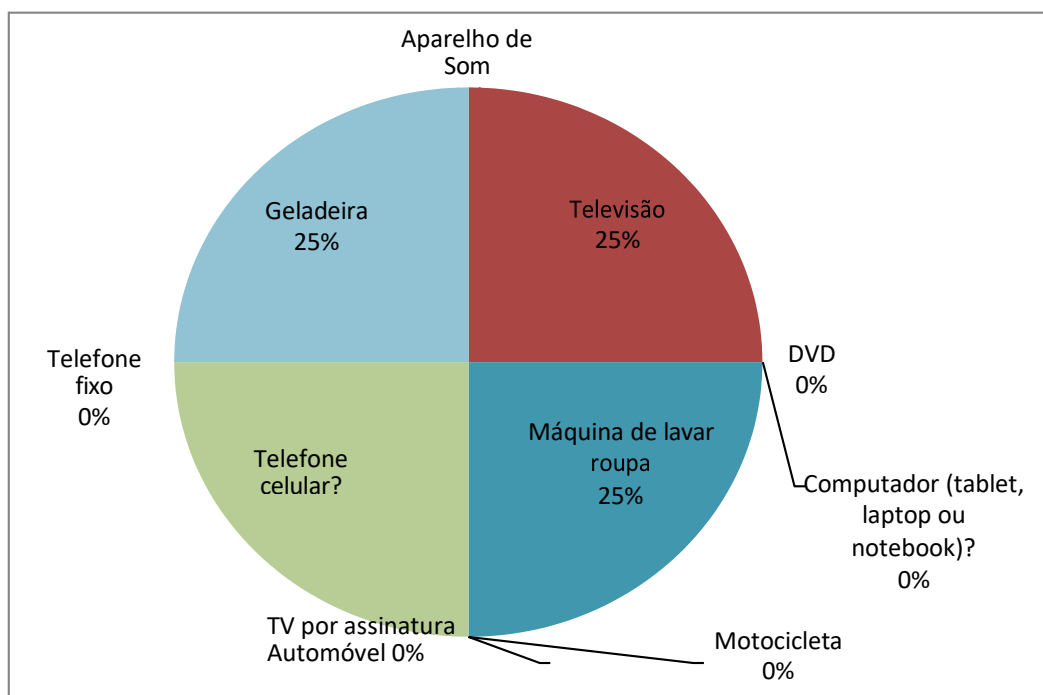
**Gráfico 17** - Nos últimos 5 anos, houve evolução dos preços pagos pelos produtos vendidos?



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2020.

Com relação aos bens que cada uma possui em suas residências, o resultado foi o seguinte: aparelho de som e motocicleta apenas 3 delas possuem; televisão todas têm e uma delas possui dois aparelhos; DVD apenas uma delas tem; computadores ou afins apenas 2 delas possuem; 2 possuem automóveis; máquina de lavar e geladeira todas têm; TV por assinatura e telefone fixo nenhuma possui. Quanto à aquisição dos bens de maior valor as associadas/cooperadas não quiseram responder sobre como foram adquiridos.

**Gráfico 18** - No seu domicílio, há (quantos):



**Fonte-** Dados da Pesquisa, 2020.

Com relação a esses bens, foi perguntado se elas adquiriram depois da COOBAFS. Assim, 5 delas responderam que nenhum deles; uma respondeu que sim, o aparelho celular foi adquirido depois; e a última afirmou que quase tudo foi adquirido depois da Associação.

Com relação ao convênio com planos de saúde médico ou odontológico 100% disseram que não possuíam.

#### 4.2 QUESTIONÁRIO - PRESIDENTE COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO

A presidente é uma mulher, acima de 40 anos, viúva, que se considera de cor parda com ensino médio completo. Seu salário é uma renda mensal de dois salários mínimos (entre R\$998 e R\$1.996,00), essa renda ela utiliza para o seu próprio sustento. Quanto a benefícios sociais do governo a mesma não recebe nenhum. Ela exerce suas atividades há mais de 5 anos.

Na entrevista, perguntamos sobre os pontos positivos e negativos das estratégias do modelo de gestão. A presidente apontou como pontos positivos a tentativa de trabalho em conjunto; e como ponto negativo ela afirmou ser a individualidade de alguns cooperados/associados que não veem o trabalho de forma coletiva.

Com relação aos pontos a melhorar, ela apontou que para expandir a cooperativa era necessário buscar novos projetos, deixando de trabalhar somente para o município e visualizando novos horizontes. Quanto ao conhecimento das pessoas envolvidas na gestão, ela acredita que não tem qualificação necessária e que era preciso mais capacitação para determinadas funções. Só assim, teriam mais conhecimento para ser aplicado dentro da cooperativa.

Segundo a presidente, as pessoas envolvidas na gestão ainda não conseguem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos com relação à administração, pois a última gestão não tinha compromisso em delegar tarefas. Portanto, esses erros cometidos deviam ser vistos como momentos de aprendizagem e todos deveriam buscar melhorar.

Na gestão anterior, a delegação de tarefas e de responsabilidades não era bem definida. Já na gestão atual, estão ocorrendo mudanças na forma de administrar, buscando mais eficácia e assertividade nas ações.

Com relação aos pontos a serem melhorados foram apontados: capacitação, assertividade e comunicação. As prioridades e tarefas são definidas através da autogestão, ou

seja, de forma conjunta com a equipe, e estão buscando montar um regimento interno. O modelo de gestão atual permite que os colaboradores e membros da equipe possam contribuir com sugestões e opiniões para o sucesso da cooperativa.

Para a presidência, 80% dos envolvidos com a gestão demonstram gostar do que fazem. Alguns deles, inclusive, demonstram ter paixão pelo trabalho. O atual modelo de gestão dá abertura para o reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores, pois acredita ser essencial para que a gestão funcione melhor.

De acordo com a pesquisa, o atual modelo de gestão foi inspirado para que todos pudessem ser atendidos da melhor forma possível. Quanto ao grau de confiança que a presidência deposita em seus colegas de trabalho, a pesquisa apontou 100% de satisfação.

A contabilidade, no momento, se encontra em transição para outro profissional. A presidente diz gostar de suas tarefas atuais. E destaca que gostaria de mudar algumas coisas como capacitar melhor os dirigentes mais antigos e também os mais novos para que conduzam melhor a cooperativa.

Como problemas da cooperativa foram destacados: a falta de pontos específicos para comercializar os produtos, problemas no escoamento da produção, a falta de organização na parte da documentação. A ideia da cooperativa surgiu por conta da participação em projetos do governo como por exemplo: PAA, PNAE. Diante das exigências de cumprir a legislação, surgiu a ideia de reunir várias associações para poder participar da cooperativa sem fins lucrativos e emitir notas fiscais. Faz nove anos que a cooperativa foi fundada.

Para que a cooperativa cresça, depende apenas dos associados e cooperados. Portanto, o cooperativismo na visão da presidente se trata de união, cooperação e trabalho ombro a ombro, de mãos dadas com sua equipe.

A presidente procura ajudar, dentro da cooperativa, sempre que possível. E ela não se considera saber mais sobre o cooperativismo e a gestão do que os demais cooperados. De acordo com ela, tem muito ainda que se aprender, mesmo com tanto tempo já trabalhando com o cooperativismo é necessário buscar por mais conhecimento.

A concorrência é sempre preocupante mesmo, pois cooperativas sofrem com ela, devido à concorrência ser muito acirrada, inclusive entre os próprios cooperados/associados que ainda não aprenderam definir bem sobre o cooperativismo.

#### 4.3 QUESTIONÁRIO – CONSELHO FISCAL COM RELAÇÃO AO PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO

O entrevistado que faz parte do conselho fiscal é um homem, acima de 40 anos, casado,

que se considera negro, possui ensino médio completo e seu salário está entre dois salários mínimos (R\$998,00 a R\$1996,00), vivem desta renda 4 pessoas e ele não recebe nenhum benefício do governo.

Ele exerce suas atividades há mais de 5 anos. Sobre as estratégias do modelo de gestão, ele destaca como pontos positivos: ter uma boa prestação de contas; a forma de distribuição das vendas; a existência de reuniões com da diretoria; e possuir um conselho fiscal atuante.

Como pontos negativos, ele apontou: a individualidade; a falta de compreensão dos associados; e a ausência da coletividade.

Quanto às pontos de melhorias necessárias, ele destacou a falta de assessoria jurídica aos associados que precisam compreender mais sobre o cooperativismo. As pessoas envolvidas na gestão, no entanto, possuem um conhecimento necessário para que possam exercer seus cargos.

Os trabalhadores envolvidos com a gestão conseguem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos, buscando melhorar sempre. Assim, os erros cometidos são vistos como aprendizagem, todos buscam melhoras a partir dos erros e também recebem orientações através de assessoria da Incubadora de iniciativas da Economia Popular e Solidária da UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana).

A equipe está buscando delegar as funções. Assim como a presidente, ele destaca que, com a nova gestão, o nível de satisfação tem melhorado consideravelmente. Quanto aos pontos que precisam ser melhorados, ele destaca: a capacitação, a assertividade, a comunicação e, outros em termos, o “vestir a camisa da cooperativa”, ou seja, a sensação de pertencimento.

As prioridades das tarefas estão sendo definidas. Eles estão buscando organizar a cooperativa e fazer um regimento interno. Com este modelo de gestão, procura-se ouvir mais as opiniões dos cooperados/associados.

Na visão dele, 80% dos envolvidos demonstram gostar de suas atividades, e alguns ainda demonstram uma paixão pelo seu trabalho.

Com o atual modelo de gestão, ele possui abertura para o reconhecimento do trabalho dos colaboradores, e isso é importante para que a gestão funcione melhor. Para ele, este modelo é inspirado para que todos que possam ser atendidos da melhor forma.

Segundo o informante, o grau de confiança depositado nos seus colegas de trabalho é de 100%. Nosso entrevistado diz gostar de suas tarefas atuais e que gostaria de capacitar melhor os dirigentes mais antigos e mais novos para que conduzam melhor a cooperativa.

Para fazer crescer a cooperativa é necessária a participação dos associados e cooperados. Segundo o entrevistado, cooperativismo é a união, cooperação e trabalho conjunto.

A cooperação do entrevistado é de entrega total para a associação. Ele diz ter muito o que aprender ainda sobre cooperativismo e gestão, mesmo trabalhando há anos na área com o cooperativismo, é importante sempre buscar mais conhecimento.

A concorrência externa é motivo de preocupação, entretanto, ela também existe internamente, pois existem cooperados/associados que não sabem trabalhar de acordo com as regras do cooperativismo, gerando uma “concorrência” dentro da própria associação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Gostaria de retomar o que se conclui aqui, iniciando pelo objetivo geral. Partimos de duas premissas: 1) a heterogestão é um sistema hegemônico em relação à autogestão; e 2) o processo de constituição da autogestão em cooperativas populares encontra desafios diversos em sua consolidação como sistema de gestão democrática do trabalho, no momento em que passa a ser um conhecimento novo para seus associados.

Começamos pelo conceito de cooperativa popular, organizado no primeiro capítulo e se tornou fundamental investigar alguns autores, pois este é um conceito ainda em formação. Neste trabalho, cooperativas populares foram definidas como organizações autogestionárias de grupos populares, em que a propriedade dos meios de produção é coletiva, envolvendo as três áreas: econômica, social e política.

Com os modelos de gestão e seus princípios aqui abordados, a partir da literatura, foi possível definir um comparativo sem a necessidade de se estabelecer uma forma melhor para cooperativas, mas sim de planejar como estes fatores discutem entre si, nas diversas formas de gestão das cooperativas de crédito.

É possível que a escolha pelos modelos autogestionários de organização do trabalho não esteja associada a um sistema de amadurecimento consciente de comparação ao trabalho subordinado, vivenciado nas instituições. Esta “opção” acaba sendo feita motivada pelos problemas do meio econômico.

Ao pesquisar as teorias da gestão de cooperativas, se pensou também, em proporcionar que elas estejam compreendidas no ambiente atual da economia diversa. Dada essa realidade, percebeu-se que as condições não precisam ser conhecidas de forma concentrada, a não ser para fins didáticos de definição das mesmas, pois, em diversos momentos elas fazem parte de uma mesma realidade na cooperativa.

A entrevista e as respostas obtidas, além do quadro analítico delas, apontam que a cooperativa atende às condições da teoria encontrada na literatura, apresentando características

bem definidas de Economia Popular e Solidária, como divisão igualitária, e autogestão, preservando a cultura local.

Concluído este trabalho, com relação aos dados obtidos na pesquisa, a autogestão nas cooperativas encontra algumas dificuldades na sua consolidação com o processo de uma organização democrática de trabalho, ou seja, alguns ainda possuem dificuldade na forma de trabalhar, de dar opiniões sobre como vão desempenhar suas atividades e em buscar crescer juntamente com a cooperativa COOBAFFS.

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, F. H. C. “Rede de Economia Solidária: Estrutura do Modelo Organizacional e sua Relação com as Instituições Sociais”. In: Heckert, Sônia Maria Rocha (Org.). **Cooperativismo Popular: reflexões e perspectivas**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2003.
- ARRIGHI, G. **O Longo Século XX: Dinheiro, poder e as origens do nosso tempo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto Editora Ltda, 1996.
- BACON, F. **Novum Organum**. Trad. e notas de José Aluysio Reis de Andrade. SP: Nova Cultural, 2000.
- BARBOSA, A. S. **O contexto social da aprendizagem de gerentes**. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 6, 2008.
- BARBOSA, R. N. de C. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2007.
- BEUREN, I. M. (Org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BRAGA, M. J; *et al.* **Tirando a máscara: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas: relatório final de pesquisa - CNPq**. Viçosa: UFV, 2002.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRASIL COOPERATIVO. **Site focado na promoção e defesa dos interesses das cooperativas**. Disponível em: < <http://www.brasilcooperativo.ccop.br/>>. Acesso em: 18 junho 2019.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 10.836, de 9 de janeiro de 2004**. Cria o Programa Bolsa Família e da outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.836.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.836.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2020.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS). **O Programa Bolsa Família – PBF**. Disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/bolsafamilia/> . Acessado em: 16 fev. 2020.
- CANÇADO, A. C.; M. C. H. GONTIJO. **Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira**. In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 3, São Leopoldo, 2004.
- CANÇADO, Rodolfo D. et al. **Protocolo clínico e diretrizes terapêuticas para uso de hidroxiureia na doença falciforme**. *Rev. Bras. Hematol. Hemoter.* 2009, vol.31. Epub Oct 09, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbhh/v31n5/aop7709.pdf>> Acesso em: 12 de junho de 2019.

CARVALHO, V.R.S.; LIMA, G.T. **Estrutura produtiva, restrição externa e crescimento econômico: a experiência brasileira.** Economia e Sociedade, 2009.

CARVALHO, M. C. **Autogestão, Economia Solidária e Cooperativismo: uma análise da experiência política da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão,** 2012. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – Universidade federal de Juiz de Fora.Pdf.

IAMAMOTO, M. V. **Relações Sociais e Serviços no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica.** São Paulo: Cortez, 1983.

CASTRO, J. W. A.; *et al.* Flutuações ao nível do mar e evolução costeira no estado do Rio de Janeiro, sudeste do Brasil. **Anais da Academia Brasileira de Ciências.** (An Acad Bras Cienc). 86:671-683. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_issues&pid=0001-3765&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issues&pid=0001-3765&lng=pt&nrm=iso).

CATTANI, D. A. (Org.). **A Outra Economia.** Porto alegre: Veraz, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTI, Antônio. Parte II. Pesquisa Qualitativa. In: **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.**5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CORNELIAN, Anderson Ricardo. **A concepção de economia solidária em Paul Singer: descompassos, contradições e perspectivas.** 2006. 99 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, 2006.

COSTA, E.A. **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2.Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, A. C. M. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul.** Campinas: Tese de Doutorado, UNICAMP, Instituto de Economia. 2006.

DANTAS, L. C.; *et al.* Produção artesanal, design participativo e economia solidária: a experiência do grupo mulheres da terra, Pilões-PB. In: XXIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2009. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.

DESCARTES, R. **Discurso do método; Meditações; Objeções e Respostas; As paixões da alma; Cartas.** Col. Os pensadores. Tradução de J. Guinsburg e Bento Prado Júnior. 3. ed. Victor Civita, São Paulo, 1983.

FARIA, C. A. P. de. A **política da avaliação de políticas públicas.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 59. 2005.

FARIA, J. H. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, M. S.; CUNHA, G. C.. **Autogestão e Economia Solidária: O desafio das Fábricas Recuperadas no Brasil.** V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Florianópolis/SC , 2011.

FRANÇA, F. *et al.* , **Economia solidária: uma abordagem internacional.** Porto Alegre: UFRGS. 2004.

FREDERICO, C. **O Jovem Marx.** 1843-1844: as origens da ontologia do ser social. São Paulo: Expressão Popular, 2. ed., 2009.

GERIZ, S. D. **As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional.** Revista Prima Facie, v. 3, n. 4, jan./jun. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORZ, A. (Org.). **Crítica da divisão do trabalho.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUIMARÃES, F.J.V.; MELO, E.S. **Diagnóstico utilizando análise de redes sociais.** 2005. Monografia (Especialização) - Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005.

HEILBRONER, R. L. **A Construção da Sociedade Econômica.** Tradução: Regina Garcez. – 12. ed.- Porto Alegre: Bookman,2008.

HUGHES, J. **A filosofia da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro. Zahar, 1983.

IAMAMOTO, M.; CARVALHO, R. **Relações Sociais e serviço Social no Brasil.** -25 ed. São Paulo: Cortez – CELATS, 2008.

IBGE. **Censo Demográfico.** 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

IRION, José Eduardo. **Cooperativismo e economia social.** São Paulo: STS, 1997.

JUVENAL, Thais Linhares. **Empresas Recuperadas por Trabalhadores em Regime de Autogestão: Reflexões à Luz do Caso Brasileiro.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro/RJ, v. 13, n. 26, dez. 2006.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica.** 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

KRUEL, M. Ensino Básico de Cooperativismo á Distância. 2 ed.- Brasília. Confefras, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicação e trabalhos científicos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE MOIGNE, J. O **Construtivismo dos Fundamentos**. Vl. I. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

LEITE, E. O. **Monografia Jurídica**. 8 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. (Série Métodos em Direito).

LIMA NETO, A. **Cooperativas de trabalho**. Arnor Lima Neto. 1ª ed. (ano 2004), 3 tir. Curitiba: Juruá, 2006.

LIPIETZ, A. **The fortunes and misfortunes of post-fordism**. In: ALBITTRON, R; ITOH, M; WESTRA, R; ZUEGE, A. Phases of capitalist development: booms, crises, and globalizations. Nova York, Palgrave, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre. Editora Bookman, 2001.

MANDEL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.

MANUAIS TÉCNICOS DO COOPERATIVISMO. Disponível em: <http://manuais.brasilcooperativo.coop.br/>. Acesso em: 20 de junho de 2011.

MARX, K. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Livro 1. O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.

MARIANA, F. B. **Autonomia, cooperativismo e Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST): contribuições educativas para autogestão e pedagogias de levante**. Dissertação de Mestrado: USP, 2003.

MATOS, R. L.; *et al.* **Cooperativismo e desenvolvimento local: O caso COOBAFFS na Comunidade Quilombola de Lagoa Grande – Feira de Santana (BA)**. Anais II Congresso Internacional de Economia Popular e Solidária e Desenvolvimento Local: como trabalhar e produzir na contramão do empreendedorismo? Feira de Santana, Bahia, campus central da UEFS, 23 a 25 de maio de 2018.

MELONI, M. **Impulso ao microcrédito**. 2005. Disponível em: <<http://www.sescoopsp.org.br/default.php>> . Acesso em: 23 de maio de 2019.

MENEZES, A. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília: CONFEBRÁS, 2004.

MIGUEL, P. A. C.; *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. – 2.ed. – Rio de Janeiro/RJ: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1992.

MOTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão ( a proposta de Prudhon).** São Paulo, Brasiliense, 1981.

NAKABASHI, L. **O Modelo de Thirlwall com variações nas elasticidades.** Economia e Sociedade ( UNICAMP. IMORESSO), v 16, p. 93-110, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OTANI N; FIALHO, F. A. P. **TCC: métodos e técnicas.** 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

PEREIRA, J. R.; RIGO, A. S. **Cooperativas de trabalho em Minas Gerais: organização do trabalho.** In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 4, São Paulo , 2006.

PIMENTEL, M. A. M. **A trajetória de uma escola cooperada: do ideal cooperativista à realidade de mercado.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2006.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

PINTO, V. R. R.; JUNIOR, M. D. M. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.** out./dez, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30838/uma-abordagem-historica-sobre-o-ensino-da-administracao-no-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. **Cooperativismo de Crédito.** Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-cooperativa/distribuicao-de-sobras/> >Acesso em: 10 junho 2019.

RIOS, G. S. L. **Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social.** João Pessoa: UFPB. 1979.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper and Brothers, 1961.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SINGER, P. **Mercado e cooperação: um caminho para o socialismo.** HADDAD, F. (org.). Desorganizando o consenso – nove entrevistas com intelectuais à esquerda.

Petrópolis: Vozes, 1998.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. *In*: SANTOS, B. S. (org.) **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, P. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**. n° 51. São Paulo, maio-agosto de 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200001). Acesso em: 11 de junho de 2019.

SINGER, P. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**. n° 51. São Paulo, maio-agosto de 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200001). Acesso em: 11 de junho de 2019.

STEIN, R. H. Configuração recente dos programas de transferência de renda na América Latina: focalização e condicionalidade. *In*: BOSCHETTI, I.; et al. (Orgs). **Política social no capitalismo: tendências contemporâneas**. São Paulo: Cortez, 2008.

TAYLOR, F.W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo, Atlas, 1990.

TAUILE, J.R. **Economia Solidária e autogestão no Brasil: Síntese de uma pesquisa**. Mercado de trabalho, conjuntura e análise, 2005.

TESCH, W. **Cooperativismo de Trabalho: alternativa ao desemprego**. São Paulo: CAT, 1995.

THIRLWALL A. P. **The balance of payments constraint as an explanation of international growth rates differences**. Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, v. 128, 1979.

TRIGUEIRO, R.M. et al. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos da Economia**. 4ªed. Editora Saraiva. São Paulo, 2011.

VEIGA, I.P.A. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. *In*: VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas: Papirus, 2001.

VELOSO, E. F. R., *et al.* Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2011.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA**

Autorizada pelo Decreto Federal nº 77.496 de 27/04/76  
Reconhecida pela Portaria Ministerial nº 874/86 de 19/12/86  
Recredenciada pelo Decreto nº 9.271 de 14/12/2004



**Colegiado de Administração**  
**Bacharelado em Administração**

---

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado (a) Heterogestão e Autogestão em Cooperativas Populares: o caso COOBAFFS em Feira de Santana-BA desenvolvida(o) por Márcia Moreira de Jesus.

Informado (a), ainda, de que a pesquisa é [coordenada/orientada] por **Dr. José Raimundo Oliveira Lima**, a quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (75) 99972-3260 ou e-mail: [joseraimundouefs@hotmail.com](mailto:joseraimundouefs@hotmail.com).

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é estudar comparativamente os modelos de heterogestão e autogestão em cooperativas populares - COOBAFFS.

Fui também esclarecido (a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista estruturada através da aplicação de um questionário, a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo (a) pesquisador (a) e/ou seu(s) orientador (es) / coordenador(es).

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar desse (a) estudo/pesquisa /programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Feira de Santana (BA), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Assinatura do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B - Questionário para Avaliação dos Associados/Cooperados

## QUESTIONARIO I - ASSOCIADO/COOPERADO

**NOME:** (opcional)

**I – Perfil sócio –demográfico****Sexo:**

Masculino  Feminino

**Faixa etária:**

até 20 anos

de 20 a 40 anos

acima de 40 anos

**Estado Civil:**

Solteiro(a)

Casado(a)

Separado (a) / Divorciado (a)

Viúvo(a)

Vivo com companheira (o)

**Em relação à cor da pele, você se considera:**

Branco

Pardo

Negro

Pele amarelada (oriental)

Pele avermelhada (indígena)

**Qual o seu grau máximo de escolaridade?**

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Nunca estudou.

**Qual é a sua renda mensal?**

Menos de 1 salário mínimo (até R\$ 998,00)

De um a dois salários mínimos (entre R\$ 998,00 e R\$ 1.996,00)

acima de dois salários mínimos (a partir de R\$ 1.996,00)

**Quantas pessoas vivem dessa renda:**

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas
- 6 pessoa
- Mais de 6 pessoas

**Recebem benefícios sociais do governo:**

- Não recebe
- Bolsa família
- Outro benefício
- Não respondeu

**Há quanto tempo exerce a atividade:**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 1 a 5 anos
- Mais de 5Anos
- Não respondeu

**Produtos vendidos:**

- Frutas
- Legumes
- Verduras
- Animais
- Leite
- Feijão
- Farinha
- Todos os produtos
- Não respondeu

**Onde onde vende esses produtos?**

- Supermercados
- Prefeituras
- Comércio
- Escolas
- Residências
- Outras opções

**Frequência da venda dos produtos:**

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente

- Não respondeu
- Outra opção
- 1 vez por ano

**Quantidade dos produtos vendidos por período:**

- Até 20 kg
- 20 kg a 50 kg
- 50 a 100 kg
- 100 a 200 kg
- Mais de 200 kg

**A remuneração adquirida com a venda dos produtos é considerada por você suficiente para sustentar sua família?**

- É mais que o necessário
- É o suficiente
- É pouco para o sustento

**Você participa de algumas Feiras promovidas pelas pelo governos municipal e estadual, por universidades e cooperativas?**

- Sim
- Não

**Onde e como participa?**

**Geralmente trabalha quantas horas por dia?**

- Até 5 horas por dia
- 6–8 horas por dia
- 8–10 horas por dia
- Mais de 10 horas por dia

**Você envolve seus filhos ou outras crianças menores na produção desses produtos?**

- Sim, mas as crianças continuam indo à escola
- Sim, por isso as crianças não vão à escola
- Não tenho crianças trabalhando comigo

**Para você, ser cooperado da COOBAFFS tornou seu trabalho melhor?**

- Sim, o trabalho fica mais lucrativo assim
- Não obtive benefícios

**Como se dá sua atuação dentro da cooperativa?**

**Você acha bom atuar na COOBAFFS?**

**Você conhece de cooperativismo tão bem quanto a presidente e os demais membros da diretoria?**

**Falta apoio da comunidade e do poder público na venda desses produtos?**

- Falta apoio, mas não faz tanta diferença
- Falta apoio, ele seria muito importante
- Tenho apoio na comunidade onde coleteo

**Acha que o preço vendido pelos produtos é justo?**

- Sim
- Não

**Nos últimos 5 anos, houve evolução dos preços pagos pelos produtos vendidos?**

- Houve redução dos preços
- Os preços ficaram estáveis
- Houve aumento dos preços
- Não soube informar

**No seu domicílio há (quantos?):**

- Aparelho de Som?
- Televisão?
- DVD?
- Geladeira?
- Máquina de lavar roupa?
- Computador (tablet, laptop ou notebook)?
- Telefone fixo?
- Telefone celular?
- TV por assinatura?
- Automóvel?
- Motocicleta?

**Dos bens citados na questão anterior, quais você adquiriu depois da COOBAFS?**

**Você e/ou sua família tem/têm convênio com plano de saúde (médico ou odontológico)?**

- Sim
- Não

## APÊNDICE C - Questionário para Avaliação dos Associados/Cooperados

## QUESTIONARIO II – PRESIDENTE/CONSELHO FISCAL

**NOME:** (opcional)

**I – Perfil sócio –demográfico****Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**Faixa etária:**

- até 20 anos
- de 20 a 40 anos
- acima de 40 anos

**Estado Civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado (a) / Divorciado (a)
- Viúvo(a)
- Vivo com companheira (o)

**Em relação à cor da pele, você se considera:**

- Branco
- Pardo
- Negro
- Pele amarelada (oriental)
- Pele avermelhada (indígena)

**Qual o seu grau máximo de escolaridade?**

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Nunca estudou

**Qual é a sua renda mensal?**

- Menos de 1 salário mínimo (até R\$ 998,00)
- De um a dois salários mínimos (entre R\$ 998,00 e R\$ 1.996,00)
- acima de dois salários mínimos (a partir de R\$ 1.996,00)

**Quantas pessoas vivem dessa renda:**

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas
- 6 pessoas
- Mais de 6 pessoas

**Recebem benefícios sociais do governo:**

- Não recebe
- Bolsa família
- Outro benefício
- Não respondeu

**I – Perfil Profissional****Há quanto tempo exerce a atividade:**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 1 a 5 anos
- Mais de 5 anos
- Não respondeu

**Sobre as estratégias do modelo de gestão, quais são os pontos positivos e negativos?**

**E quais são os pontos que precisam de melhorias?**

**Você acredita que as pessoas envolvidas com a gestão possuem conhecimento necessário para exercer o cargo?**

**As pessoas envolvidas com a gestão conseguem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos?**

**Os erros cometidos são vistos como momentos de aprendizagem?**

**A delegação de tarefas e responsabilidades é feita com eficácia e assertividade?**

**Existe algo que precisa ser melhorado ou não?**

**A prioridade das tarefas é definida de forma clara para toda a equipe?**

**O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestão?**

**As pessoas envolvidas com a gestão demonstram que gostam do que fazem? É possível perceber que há paixão pelo trabalho?**

**O modelo de gestão atual dá abertura para reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores?**

**O modelo atual da gestão é inspirada para você?**

**Qual o grau de confiança que deposita em seu colega de trabalho?**

**Como está a contabilidade?**

**O que você gosta na sua tarefa atual? O que você gostaria de mudar?**

**Qual(is) problema(s) a cooperativa enfrenta?**

**Como surgiu a ideia da criação da cooperativa?**

**A quem compete fazer a cooperativa crescer?**

**O que é cooperativismo para você?**

**Como sua cooperação ajuda dentro da cooperativa?**

**Você se considera saber mais sobre cooperativismo e a gestão da cooperativa mais que os cooperados comuns e demais membros da diretoria?**

**Você se preocupa com a concorrência?**

**Para você, existe uma concorrência dentro do cooperativismo?**