



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA LISIANE QUEVEDO CUNHA

AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM ASSOCIADAS DA REDE MISSIONEIRA DA
AGRICULTURA FAMILIAR

CERRO LARGO

2017

MARIA LISIANE QUEVEDO CUNHA

**AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM ASSOCIADAS DA REDE MISSIONEIRA DA
AGRICULTURA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração - Bacharelado da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges.

CERRO LARGO

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Cunha, Maria Lisiane Quevedo
AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM ASSOCIADAS DA REDE MISSIONEIRA DA
AGRICULTURA FAMILIAR/ Maria Lisiane Quevedo Cunha. -
2017.

63 f.:il.

Orientador: Artur Filipe Ewald Wuerges.
Trabalho de conclusão de curso (graduação)
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Cerro Largo, RS, 2017.

1. Autogestão. 2. Economia Solidária. 3. Agricultura
Familiar. I. Wuerges, Artur Filipe Ewald, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MARIA LISIANE QUEVEDO CUNHA

**AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:
UM ESTUDO DE CASO EM ASSOCIADAS DA REDE MISSIONEIRA DA
AGRICULTURA FAMILIAR**

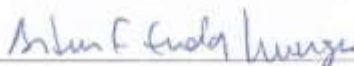
Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

29 / 11 / 2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Artur Filipe Ewald Wuerges-UFFS



Prof.ª Dra. Louise de Lima Roedel Botelho-UFFS



Me. Micheli dos Santos -UFFS

Dedico este trabalho a minha família, pela força e
o amor recebido nesta caminhada universitária!
Ao meu esposo Rodrigo e as minhas filhas Kelly
Augusta e Izabel.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela conclusão desse trabalho.

Ao professor Me. Artur Filipe Ewald Wuerges, pela paciência e perseverança como meu orientador, tornando-se um exemplo no trabalho de difusão do conhecimento, da prática da autogestão e da economia solidária. Obrigada pelas valiosas contribuições para meu trabalho acadêmico e minha vida pessoal e profissional.

A minha mãe Maria e meu pai (em memória), pois no sexto semestre de graduação busquei forças em Deus para superar sua perda e continuar minha luta de família, trabalho e estudos.

Agradeço aos meus sogros Teresinha Maria Koehler e Arlindo Inácio Koehler, que muitas vezes me auxiliaram no cuidado com as netas para que eu pudesse frequentar a universidade.

Agradeço aos dirigentes das Cooperativas pelo empenho e abertura para a realização dos estudos.

Agradeço o empenho do Coordenador do Curso de Administração, Prof. Me. Fabrício Costa de Oliveira, pela motivação nesta etapa final do curso.

RESUMO

As cooperativas de economia solidária têm importância social e econômica para os agricultores familiares cooperados e para a comunidade em que estão inseridas. O objetivo geral deste trabalho é analisar a prática da autogestão em cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar (REMAF). Esta análise foi realizada através de pesquisa de campo, das percepções e experiências dos gestores das cooperativas de economia solidária. A metodologia consistiu em um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa, sendo pesquisados vinte e um dirigentes em sete cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar, com abrangência em sete municípios da Região das Missões, noroeste do Rio Grande do Sul. Por meio da análise dos dados da pesquisa de campo foi feita a descrição das cooperativas de economia solidária, as quais atuam principalmente na comercialização dos produtos da agricultura familiar, no mercado direto ao consumidor final e no mercado institucional, possuindo em seu quadro social 938 associados, indiretamente gerando trabalho e renda para aproximadamente 3.752 pessoas na agricultura familiar da região, e tendo grande relevância para o desenvolvimento local das comunidades em que estão inseridas. A pesquisa concluiu que a prática da autogestão é parcial nas cooperativas de economia solidária, atendendo aos critérios de empreendimento coletivo, supressão de hierarquia nas decisões, devido às principais decisões serem tomadas em assembleias gerais por todos os associados. Porém, no comprometimento e participação ativa dos associados nas assembleias gerais, no funcionamento do conselho fiscal, na frequência e fidelidade de entrega de produtos, na falta de conhecimento de todos os objetivos sociais da cooperativa, fica fragilizado o pleno exercício da autogestão nas cooperativas pesquisadas.

Palavras-chave: Autogestão. Economia Solidária. Agricultura Familiar.

ABSTRACT

The cooperatives of solidary economy have social and economical importance for the cooperatives family farmers and for the community that are inserted. The general objective of this work is analyze the practical of the self-management on the solidary economy cooperatives associated to the Family Farming Missionary Network. This analysis was fulfilled by the field searches, of the perceptions and experiences of the solidary economy cooperatives managers. The methodology consisted in a study of multiples cases, with qualitative approaches, being searching twenty-one leaders in seven solidary economy cooperatives associated to the Family Farming Missionary Network, with abrangence in seven counties of the Missions Region, northwest of Rio Grande do Sul. By the analysis of the field survey data was made the description of the solidary economy cooperatives, which mainly operate in the commercialization of family farmers products, in the direct market to the final consumer and the institutional market, having 938 associated, indirectly generating job and income for about 3.752 people in the family agriculture in the region, and have grand relevance for the local development of the communities where are they inserted. The search concludes that the practical of self-management is partial in the solidary economy cooperatives, meeting the criteria of collective enterprise, deletion of hierarchy in the decisions, due to the main decisions being taken at general meetings by all of the associated. However, in the commitment and active participation of the associated in the general meetings, in the functioning of the fiscal council, in the frequency and product delivery fidelity, in the lack of knowledge of all the social objectives of the cooperative, the full exercise of self-management in the cooperative researched is weakened.

Key-words: Self-management. Solidary Economy. Family Agriculture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização convencional versus organização autogerida.....	24
Quadro 2 – Cooperativas da Agricultura Familiar da Região das Missões - CADSOL.....	25
Quadro 3 – Cooperativas de economia Solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar.....	28
Quadro 4 – Principais entidades que apoiaram na constituição das cooperativas.....	34
Quadro 5 – Objetivos sociais conforme o estatuto social das cooperativas pesquisadas.....	35
Quadro 6 – Dados das cooperativas: fundação, localização, número de associados e mercado.....	40
Quadro 7 – Descrição dos órgãos sociais das cooperativas conforme estatuto social.....	42
Quadro 8 – Capital social das cooperativas pesquisadas.....	49
Quadro 9 – Fundos obrigatórios das cooperativas pesquisadas de acordo com seu estatuto social.....	50
Quadro 10 – Dados da análise geral da prática de autogestão.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Identificação do perfil dos entrevistados.....	30
Tabela 2 – Principais motivações para constituição das cooperativas na região.....	31
Tabela 3 – Principais dificuldades para constituição das cooperativas	32
Tabela 4 – Avaliação de desempenho dos objetivos sociais.....	39
Tabela 5 – Tomadas de decisões nas cooperativas na opinião dos gestores do conselho de administração.....	44
Tabela 6 – Opinião dos gestores do Conselho Fiscal sobre o processo de tomada de decisões.....	45
Tabela 7– Avaliação dos entrevistados sobre a participação dos associados nas Assembleias Gerais.....	46
Tabela 8 – Grau de comprometimento dos associados com a cooperativa na opinião dos gestores do conselho	47
Tabela 9 – Tomadas de decisões com a participação dos associados na opinião dos sócios fundadores.....	48
Tabela 10 – Contribuição com o controle das atividades e resultados da cooperativa na opinião dos gestores do Conselho Fiscal.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	120
1.1 PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVO	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO	14
2.2 A EVOLUÇÃO DO SOCIALISMO AUTOGESTIONÁRIO	16
2.3 A ECONOMIA SOLIDÁRIA E A AUTOGESTÃO NO BRASIL	19
2.4 AUTOGESTÃO	22
3 METODOLOGIA	26
3.1 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	26
3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO DA PESQUISA	29
3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	31
4.1 DESCRIÇÃO DAS COOPERATIVAS ANALISADAS	31
4.1.1 Motivações para a constituição das cooperativas na região	31
4.1.2 As principais dificuldades na constituição das cooperativas	32
4.1.3 As principais entidades que apoiaram na constituição das cooperativas	33
4.1.4 Os objetivos sociais, número de associados e negócios das cooperativas	35
4.3. NÚMERO DE COOPERADOS E IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS	38
4.3. A AUTOGESTÃO DAS COOPERATIVAS	41
4.3.1 Supressão de hierarquia	42
4.3.2. Participação direta e efetiva: democratização das tomadas de decisões	43
4.3.3. Envolvimento e hierarquia	47
4.3.4. Partilha de responsabilidade em todas as instâncias	48
4.3.5. Propriedade coletiva dos meios de produção/comercialização	48
4.3.6. Renumeração proporcional ao trabalho aplicado	50
4.3.7. Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos	51
4.3.8. Conhecimento dos gestores e sócios fundadores sobre o que é autogestão	52

4.2.9. Análise geral dos dados.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A.....	59
APÊNDICE B.....	60
APÊNDICE C.....	62

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade em que vivemos confrontamo-nos com uma profunda crise ambiental e humanitária, em várias regiões do planeta. Por exemplo, na Somália, mais da metade da população, cerca de 6,7 milhões de pessoas precisa desesperadamente de ajuda humanitária devido a uma seca severa; já no Iêmen, o país vive a mais grave crise humanitária de sua história, devido aos conflitos armados e um surto de cólera; e, no Oriente Médio e em partes da África, os conflitos armados colocaram em risco a vida e o futuro de pelo menos 27 milhões de crianças. (ONU, 2017)

O Papa Francisco (2015) aponta que os poderes econômicos justificam o sistema mundial atual, em que predomina a especulação financeira, ignorando os efeitos desse sistema sobre a dignidade humana e sobre o meio ambiente. Mesmo com os avanços da ciência e da tecnologia, vive-se a frustração do retrocesso dos direitos sociais básicos para a classe trabalhadora, como: alimentação, trabalho, moradia, segurança, educação e saúde.

De acordo com Santos (2002), a globalização neoliberal corresponde a um novo regime de acumulação do capital, que submete a sociedade no seu todo à lei do valor, orquestrada pelo mercado. O autor também afirma que as consequências desse regime aumentam exponencialmente as desigualdades entre países ricos e pobres, e entre as classes sociais.

O Brasil adotou o sistema neoliberal da globalização na década de 1990, com a abertura da economia, aumentando as desigualdades sociais existentes desde o período colonial¹. No início dos anos 90, o IPEA (1994, p. 7) já apontava os sinais de redução do nível de atividade econômica nesse período, como: a aceleração da inflação, a perda real dos salários, a elevação da taxa de juros na tentativa de evitar uma explosão inflacionária, a fraca recuperação do nível de emprego e a recente tendência de paralisação de contratação, indicando uma fraca disposição do empresário em aumentar sua capacidade produtiva em termos de mão de obra.

Singer (2002) afirma que mesmo o capitalismo sendo hegemônico, não impede o desenvolvimento de outros modos de produção, devido ao sistema não incorporar toda a população economicamente ativa. A economia solidária foi um desses modos de produção, inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, com a criação de cooperativas, como resposta à pobreza e ao desemprego (SINGER, 2002, p.83).

No Brasil, segundo Singer (2002), a economia solidária surge como resposta à grande crise no início dos anos 80, quando muitas indústrias pediram concordata e entraram em

¹ Período colonial (1500 a 1808)

processo falimentar. Lechat (2010) afirma que as experiências de economia solidária surgem no Brasil como enfrentamento da classe trabalhadora diante das condições de crise e desemprego estrutural.

Na região Noroeste do Rio Grande do Sul, o peso do capitalismo neoliberal foi representado pelo modelo agrícola, com os pacotes tecnológicos do agronegócio, acentuando o êxodo rural e o empobrecimento dos pequenos agricultores familiares, excluídos dos processos produtivos. Para Andrioli (2007), os encontros regionais da pequena propriedade foram espaços significativos de reflexão sobre os rumos do desenvolvimento regional no início dos anos 90.

Nesse processo, destacaram-se as ações dos movimentos sociais e do movimento sindical na organização de iniciativas de associativismo e cooperativismo na cadeia produtiva do leite, na organização de agroindústrias familiares, na comercialização do excedente da produção de alimentos da agricultura familiar, como forma de geração de renda e permanência das famílias do meio rural.

Na região Noroeste do RS, a proposta do associativismo e do cooperativismo, que emergiu dos agricultores familiares, firmou-se sobre o propósito de construir “um novo cooperativismo”, com base no princípio da autogestão e na democracia participativa, em contraponto ao cooperativismo empresarial, que atua no agronegócio e que não apresentou propostas de inclusão social às famílias excluídas do processo produtivo. Para Andrioli (2007), a crítica ao cooperativismo empresarial vigente alimentava a esperança de “um novo cooperativismo”, articulado pelos sindicatos dos trabalhadores rurais.

Para Arruda (2000 *apud* LECHAT, 2010, p.57), o associativismo e o cooperativismo autogestionário, transformados em projeto estratégico, podem ser os meios mais adequados para a reestruturação da socioeconomia, na nova era que se anuncia. De acordo com Nascimento (2005), o novo cooperativismo é a volta aos princípios, valorizando a democracia, a igualdade dentro do empreendimento e a prática da autogestão.

A compreensão da prática da autogestão, um dos princípios fundamentais que diferenciam um empreendimento solidário de uma empresa capitalista, apresenta-se como um importante campo de estudos, que pode contribuir para fortalecer os elos entre os cooperados, como também dinamizar a economia nas comunidades onde estão inseridas. Para Petersen, Souza e Lopes (2014), a autogestão diz respeito à forma como são administrados os empreendimentos que compõem a economia solidária, como modelo alternativo de produção, propriedade coletiva ou associativa e o direito à liberdade individual.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a prática da autogestão em cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar. Esta análise dar-se-

á através de pesquisa de campo das percepções e experiências dos gestores das cooperativas de economia solidária, analisadas à luz da revisão da bibliografia pesquisada.

1.1 PROBLEMA

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), formular problema consiste em explicar de maneira explícita a dificuldade com que nos defrontamos e como devemos resolvê-la.

Este trabalho de conclusão busca responder ao seguinte problema: As cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar são autogestionárias nos seus espaços de decisão?

1.2 OBJETIVO

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o objetivo torna explícito o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a prática da autogestão em cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Descrever as cooperativas de economia solidária associadas à Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar;
- b) Quantificar o número de famílias associadas às Cooperativas pesquisadas e os benefícios econômicos e sociais obtidos por essas famílias através das cooperativas;
- c) Analisar comparativamente as cooperativas de economia solidária pesquisadas em relação à prática da autogestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Rosenfield (2003), a autogestão é o eixo de compreensão da economia solidária, bem como a característica que define e diferencia as empresas solidárias das demais empresas e cooperativas capitalistas; por essa razão o estudo do tema é importante.

De acordo com Arruda (2000 *apud* LECHAT, 2010 p.57), associativismo e cooperativismo autogestionário transformados em projeto estratégico, podem ser os meios mais adequados para a reestruturação de outra economia, na atualidade.

Para Brito e Rosa (2013), os associados, além de utilizarem os serviços prestados pelas cooperativas, também são proprietários, o que torna a gestão mais complexa, requerendo mais comunicação, participação, conhecimento e comprometimento.

A pesquisa justifica-se pela importância econômica e social desses empreendimentos para os agricultores familiares e para a comunidade local em que estão inseridos. As cooperativas têm apresentado na região um potencial de inclusão social e garantia de renda para as famílias cooperadas, sendo que muitos desses empreendimentos enfrentam dificuldades materiais tangíveis e intangíveis, principalmente a falta de lideranças com conhecimento das ferramentas gerenciais, de acordo com a legislação cooperativista, para alcançar seus objetivos organizacionais.

A Rede Missioneira da Agricultura Familiar foi criada em 2013 pelas cooperativas singulares de economia solidária, é uma associação que serve como instrumento de articulação, representação e assessoramento de suas associadas.

Este trabalho é relevante pela sua originalidade sobre a análise da prática da autogestão em cooperativas associadas da Rede Missioneira da Agricultura Familiar. Estudos existentes sobre o tema foram realizados no Estado de Roraima, pelas pesquisadoras Jakeline Brito e Jaqueline Rosa, com o título *Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias: Um estudo de Caso no Estado de Roraima* (2013), além de vários trabalhos em cooperativas de trabalho recuperadas.

A escolha do tema também se justifica pela minha inserção no Movimento de Economia Solidária, através dos empreendimentos da agricultura familiar, desde o ano de 2006, de forma que o Trabalho de conclusão será uma oportunidade de aprofundar meu conhecimento sobre a economia solidária e a prática da autogestão.

Além disso, a pesquisa poderá servir como base de conhecimento para futuras pesquisas que aprofundem o tema da autogestão, bem como os demais princípios da economia solidária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Maximiano (2009), objetivos e recursos são palavras-chaves na definição de administração e também de organização. O autor também define que as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, fornece bens ou serviços, e ainda as pessoas são o principal recurso das organizações (MAXIMIANO, 2009, p.5).

Em relação à divisão do trabalho na organização, cada pessoa, ou cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas, que contribuem para a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2009, p.6). Também Robbins e Decenzo (2004) argumentam que na especialização do trabalho as tarefas são divididas em etapas, e cada etapa é completada por um indivíduo em separado. Faria (2009) critica a divisão do trabalho pelo capital, como forma de controle dos trabalhadores.

Na administração científica, Taylor focou seus estudos de movimentos e tempos no trabalho dos operários, no chão de fábrica, definindo tempo-padrão, o que determinou produção-padrão, eliminando as perdas e a ineficiência. Na visão de Taylor, o planejamento e a coordenação da empresa deveriam ser comandados por um pequeno grupo de pessoas, denominado estado-maior, que comandavam todas as demais. (RIBEIRO, 2016, p.20).

Ainda na administração científica, Henry Ford elevou os dois princípios da produção em massa: peças e componentes padronizados e intercambiáveis e especialização do trabalhador. Essa mecanização da atividade humana, que produz a alienação do trabalhador foi objeto de críticas à produção massificada. (MAXIMIANO, 2012, p.69).

O francês Henry Fayol, da escola do processo administrativo, definiu a administração como uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (MAXIMIANO, 2012, pg. 78).

Ribeiro (2016) apresenta que Fayol definiu a administração como função distinta das outras funções da empresa, e constituída por cinco funções: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Para Fayol, a divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor, e assim como Taylor, defende que quanto maior a divisão e a especialização, maior a eficiência, propondo duas divisões diferentes: uma vertical e outra horizontal. (RIBEIRO, 2016, p. 52).

O estado-maior, na visão de Fayol, é constituído de um grupo de profissionais dotado de relativa autonomia, altamente qualificado, assessorando e informando a alta direção sobre os assuntos da empresa; dessa forma, sua visão é mais flexível que a de Taylor. (RIBEIRO, 2016, p. 56).

A divisão do trabalho, segundo Max Weber, da escola burocrática, define que os trabalhos são divididos em tarefas simples, rotineiras e bem definidas. (RIBEIRO, 2016, p. 96).

Nas organizações burocráticas, existia uma hierarquia formal de autoridade, onde a alta direção impunha regras e regulamentos e, com a especialização do trabalho, aumentou o processo de departamentalização e impessoalidade nas relações de trabalho (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.107). Ribeiro (2016) descreve a hierarquia de autoridade definida por Weber, em que os cargos ou postos são organizados em uma hierarquia, sendo cada um dos postos inferiores controlado e supervisionado por um mais elevado.

A hierarquia definida por Perrow (1972 apud Maximiano, 2012, p.104) é a negação da autonomia, liberdade, espontaneidade, criatividade, dignidade e independência.

A organização empresarial é o tipo mais simples de organização, centralizada no executivo principal ou em um empreendedor fundador da empresa/organização que a dirige (MAXIMIANO, 2012, p. 378).

Robbins e Decenzo (2004) apresentam as organizações orgânicas como uma forma altamente adaptável, liberal e flexível; existe a divisão de mão de obra, mas os serviços que as pessoas realizam não são padronizados, precisam de poucas regras formais e pouca supervisão, porque o treinamento modelou o padrão de conduta profissional.

As organizações de aprendizagem desenvolveram a capacidade de adaptação e mudança, porque todos os membros têm uma participação ativa na identificação e resolução de questões relacionadas ao trabalho, os funcionários praticam a gestão do conhecimento na tomada de decisões ou na realização de suas tarefas (ROBBINS; DECENZO, 2004 p.113).

De acordo com Maximiano (2012), o desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração ou em um grupo autogerido, depende de habilidades. O autor ainda define habilidades como competências que determinam o grau de sucesso ou eficiência do gerente no cargo e da organização.

A heterogestão estabelece uma dualidade entre dois agentes sociais, aquele que comanda e aquele que é comandado, e esses dois agentes são colocados em uma escala hierárquica vertical, definindo uma separação racional, intelectual e funcional entre as duas funções (FARIA, 2009, p.107). Montuclard (1975 apud FARIA, 2009, p.208) destaca que na

heterogestão o autoritarismo organizacional se apresenta em seu aspecto mais radical, seja pela coerção, seja pela alienação do indivíduo com a visão simplista da natureza das coisas.

Para o administrador é fundamental compreender a estrutura e cultura organizacional, para o desempenho eficaz dos objetivos da organização.

2.2 A EVOLUÇÃO DO SOCIALISMO AUTOGESTIONÁRIO

De acordo com Horvart (1990), na formação da sociedade autogestionária pode-se distinguir quatro ondas de acontecimentos: na primeira onda estão os visionários com sonhos utópicos de uma nova sociedade, a segunda onda surge com as pessoas associadas em grupos e movimentos sociais, a terceira onda produz as tentativas práticas de implantar uma nova sociedade e na quarta onda um novo sistema é gradualmente construído.

Com a revolução industrial e o advento da sociedade capitalista houve o conflito das classes sociais entre burgueses e operários, a classe operária explorada ganhou seus primeiros defensores intelectuais, que defendiam a emancipação do ser humano. Os mais notáveis pensadores surgiram na Grã-Bretanha e na França. (HORVART, 1990, p.11).

Horvart (1990, p.12) destaca Robert Owen (1771-1858) como um dos mais destacados reformadores, pois “concebeu a sociedade futura como uma federação de comunidades cooperativas governadas por produtores”. Sua experiência em uma aldeia escocesa de New Lanark melhorou as condições de moradia de seus operários, organizou a educação para os filhos dos operários, reduziu a jornada de trabalho, aboliu o trabalho infantil e criou o seguro desemprego, antecipando em mais de um século a maneira como os operários seriam tratados em escala nacional. (HORVART, 1990, p.12).

Para Singer (2002 apud OLIVEIRA FILHO, 2010), Robert Owen é considerado o pai do cooperativismo, influenciou o movimento operário e, de maneira geral, a economia solidária, tanto no campo do desenvolvimento das ideias como no das ações.

Outro visionário destacado por Horvart (1990) foi o francês Charles Fourier (1772-1837), que afirmava que a natureza humana era imutável e o meio social devia ser criado para adaptar-se a ela. Fourier criou os “falanstérios autogestionários”, onde cerca de seiscentas pessoas cultivavam em torno de quinhentos acres de terra, contrapondo a propriedade privada com propriedades coletivas coordenados por um governador chamado de omniarca.

Horvart (1990) destaca as experiências do francês Louis Blanc (1811-1882), que argumentou que somente o estado poderia proteger as classes mais pobres da sociedade, propondo a criação de oficinas nacionais, além de exigir o sufrágio universal e a distribuição igualitária de renda para os trabalhadores.

O mutualismo de Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), considerado como o único visionário proletário com pouca educação formal, descreveu um sistema completo de sociedade autogestionária baseada em acordos livres, que significa um intercâmbio equitativo, igualdade de condições nos negócios e cooperação equitativa de indivíduos, onde a liberdade individual é preservada. (HORVART, 1990 p. 18).

Outros dois visionários destacados por Horvart (1990) foram o britânico William Morris (1834-1896), que defendia a relação da produção de bens e o consumo consciente através de pequenos grupos espontâneos; e o judeu austríaco Theodor Hertzka (1845-1924), que propunha criar experiências de comunas autogestionárias em regiões que ainda não estavam infestadas pelo capitalismo, na sua teoria defendia um socialismo de mercado, que surgiu no século seguinte.

Os visionários contribuíram na construção de um projeto político emancipatório da classe trabalhadora, com base na utopia de uma sociedade justa, igualitária e da superação do sistema capitalista.

Horvart (1990) ressalta o Marxismo como uma teoria da emancipação da classe operária emergente, e defende que o operário é livre quando se torna proprietário dos meios de produção. O autor ainda destaca o anarquismo que defendia a autogestão operária, o sindicalismo como órgão de luta da classe operária e o socialismo corporativo na Grã-Bretanha, que gerou o movimento autóctone.

Lechat (2010) destaca, nas diversas ondas de Economia Solidária na Europa, a experiência da cooperativa de consumo, os Pioneiros Equitativos de Rochdale, que estabeleceram uma carta de princípios que até hoje inspira o cooperativismo e sua legislação em âmbito mundial. Ainda, Oliveira Filho (2010) destaca a experiência da Sociedade dos Pioneiros Equitativos, na cidade industrial de Rochdale, na Inglaterra, em 1844, como um marco no movimento cooperativista mundial.

No início do Século XIX, as cooperativas eram tentativas, por parte dos trabalhadores, de recuperar trabalho e autonomia econômica (SINGER, 2002).

Neste século, as estratégias associativas e cooperativas têm buscado assegurar melhores condições de vida aos trabalhadores, em paralelo ao domínio capitalista. O cooperativismo tem sua origem nas lutas sindicais e político-partidárias, onde ganhou forma e vigor no movimento operário (GAIGER, 2013).

Para Singer (2002), a estruturação do cooperativismo obedecia aos valores básicos do movimento operário de igualdade e democracia, presentes na ideologia socialista.

Oliveira Filho (2010) afirma que o trabalho autogestionário em cooperativas surgiu do movimento operário na luta contra o capitalismo, e apresenta-se como forma própria dos trabalhadores organizarem-se para a construção de uma nova sociedade.

A autogestão tem como base a luta de classes, através dos sindicatos e dos movimentos operários, das experiências concretas dos trabalhadores, como forma de superação da exclusão social e da construção de novas relações de trabalho, dentro dos princípios da cooperação e da democracia participativa.

A terceira onda descrita por Horvart (1990) destaca a Comuna de Paris (1871), onde a autogestão era fundamentada em dois componentes: o funcional e o territorial. A Comuna implantou ambos; no nível político, a democracia participativa; na indústria, seria organizada em bases cooperativas dirigidas pelos operários. A outra revolução destacada por Horvart (1990) foi a revolução Russa de 1905, que criou os Soviets, instituição especificamente russa de poder revolucionário, organizados a partir dos comitês de greve e com participação dos partidos políticos.

Na quarta onda, Horvart (1990) descreve várias experiências de desenvolvimento de sistemas autogestionários da classe trabalhadora. O recorte dessas experiências apresentadas neste estudo destaca as experiências dos camponeses:

a) Os Kibbutzim, em Israel, começaram como assentamentos comunitários, depois também se industrializaram, respondendo por um terço da produção agrícola do país. (HORVART, 1990, p. 65). Os Kibbutzim constituem uma forma radical de autogestão, têm por finalidade a identificação completa do indivíduo na sociedade, onde todos os seus integrantes participam da tomada de decisões com rodízio das funções administrativas, cujas necessidades são atendidas por instituições comunitárias em bases igualitárias (HORVART, 1990 p.65). Atualmente, 1,7% da população do país vivem em cerca de 260 Kibbutzim, e respondem por 33% da produção agrícola, dedicando-se também à indústria, ao turismo e aos serviços (FARIA, 2009, p.258).

b) Os Assentamentos Chilenos são considerados comunidades agrícolas e foram implantados com terras obtidas pela reforma agrária de 1964-1970, sendo que após um período de transição transformaram-se em cooperativas autogestionárias com propriedade indivisível (Horvart, 1990, p.66).

c) As Cooperativas Autogestionárias do Peru: segundo Horvart (1990), no país vizinho também foi realizada a reforma agrária e criaram-se as cooperativas autogestionárias de camponeses, as quais mesmo com o golpe militar eram reconhecidas como alternativa ao

capitalismo e ao socialismo, e foi a alternativa adotada através das cooperativas agrícolas e da autogestão na indústria açucareira.

As experiências apresentadas têm em comum a propriedade coletiva dos trabalhadores, sendo a experiência dos Kibutzim a mais reconhecida na atualidade. Essas experiências demonstram que, ao longo da história, a autogestão apresentou-se como estratégia de resistência e sobrevivência dos trabalhadores.

Karl Marx, no final do século XIX, defendia as cooperativas de produção, organizadas em escala nacional, e proclamou a frase: “a libertação dos trabalhadores será obra dos próprios trabalhadores”, que tornou-se o lema da autogestão. (NASCIMENTO, 2005 p.133).

2.3 A ECONOMIA SOLIDÁRIA E A AUTOGESTÃO NO BRASIL

A autogestão no Brasil destaca-se como projeto político ideológico de emancipação da classe trabalhadora. A revisão da literatura apresenta uma perspectiva histórica e de conceitos desenvolvidos na academia e nas práticas do movimento de economia solidária no país.

De acordo com Gaiger (2013), o termo economia solidária ganhou visibilidade no Brasil ao longo dos anos 1990, a partir das iniciativas econômicas que despontaram no país, sendo reconhecidas por sua natureza associativas e suas práticas de cooperação e autogestão.

Para Azevedo (2007), os temas da autogestão e da economia solidária emergem de forma mais visível durante a década de 90, em meio às transformações produzidas pela chamada “globalização”, face ao desemprego crescente, à falência de empresas que não adequaram-se às novas condições de concorrência internacional, à redução de empregos pela reengenharia nas empresas e ao baixo crescimento da economia nacional; nesse contexto começam a multiplicar-se as experiências de economia solidária no Brasil.

As iniciativas de economia solidária no Brasil incluem as pessoas que estão excluídas ou em vias de exclusão do mercado formal de trabalho, como também as pessoas historicamente excluídas pertencentes às classes populares, que buscam alternativas de geração de trabalho e renda (AZAMBÚJA, 2007, p.27).

De acordo com Azambúja (2009, p.283), “essas iniciativas assumem diversas formas: cooperativas que atuam nos vários setores da economia (produção, consumo, serviços, etc.), pequenas empresas de caráter familiar e/ou comunitário, bancos populares, clubes comunitários de troca, entre outras”.

Para Vieira (2005), o termo economia solidária passa a ser difundido no final da década de 90; também é nessa época que se multiplicam as instituições dedicadas a promover a economia solidária, como associações, organizações, incubadoras, sindicatos.

Essas iniciativas designadas solidárias assumem um caráter coletivo de gestão, na posse dos meios de produção e do trabalho (GAIGER, 2006). De acordo com Gaiger (2009 apud VERONESE, 2011, p.99), “o conceito de empreendimento econômico solidário compreende diversas modalidades de trabalhadores/as, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade”. O autor também destaca que o agir coletivo da economia solidária institui novos sujeitos no mundo do trabalho, nas estratégias de classes e nas lutas de cidadania em busca do bem comum.

De acordo com Veronese (2011), a economia solidária no Brasil “cresce como campo de práticas econômicas calçadas em noções de justiça, equidade, responsabilidade social e ambiental”.

De acordo com Singer (2002 apud Machado; Mello, 2014, p. 56), a economia solidária pode ser definida como um sistema socioeconômico aberto, fundamentado nos valores da cooperação, solidariedade, mediante mecanismos de autogestão, visando à emancipação do ser humano, o bem-estar individual, comunitário e o respeito com o meio ambiente. Também Iaskio (2006) define as características da economia solidária como toda forma de trabalho associado, de produção e/ou comercialização de bens e serviços, com vistas à geração de trabalho e renda, na associação livre e voluntária, e na autogestão.

Em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, no Ministério do Trabalho e Emprego, pelo então presidente da República Luís Inácio Lula da Silva, como resposta a uma reivindicação vinda do movimento de economia solidária brasileira, sendo considerado pelo movimento como um espaço de aglutinação da temática da Economia Solidária no governo federal e na construção de políticas públicas (Cáritas, 2012).

No Brasil, as experiências de economia solidária constituíram-se como instrumento de manutenção dos postos de trabalhos em empresas recuperadas, geração de renda das famílias do campo e da cidade em situação de vulnerabilidade social. Ao longo da caminhada dos empreendimentos solidários, constitui-se o Movimento de Economia Popular Solidária, que ganha visibilidade com a criação de políticas públicas e da SENAES, no Governo Lula, sendo que atualmente passa pela desestruturação na nova conjuntura do governo federal.

No ano de 2006 foi realizado o Mapeamento da Economia Solidária no Brasil, envolvendo diversas universidades e entidades de apoio do terceiro setor para execução do mapeamento. Com a base de dados do mapeamento constitui-se um Cadastro dos

Empreendimentos Econômicos Solidários, em um sistema denominado CADSOL, no site do Ministério do Trabalho e Emprego.

Os principais objetivos do cadastro dos empreendimentos econômicos solidários foram: identificar e caracterizar a economia solidária no Brasil; fortalecer a organização e a integração entre redes de produção, comercialização e consumo; promover o comércio justo e o consumo ético; subsidiar a formulação de políticas públicas; facilitar a realização de estudos e pesquisas; e dar visibilidade à economia solidária, para obter reconhecimento e apoio público (MTE/SENAES, 2006).

A economia solidária é o conjunto de atividades econômicas organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores sob a forma de autogestão (MTE/SENAES, 2006).

Segundo o Atlas da Economia Solidária no Brasil (MTE/SENAES, 2006), destacam-se no conjunto de atividades e formas de organização da economia solidária as seguintes características: cooperação, autogestão, autossustentação, solidariedade, democracia, desenvolvimento humano, responsabilidade social, participação de todos.

Foram considerados para o mapeamento da economia solidária no Brasil os empreendimentos econômicos solidários das seguintes organizações:

- a) Coletivas e supra familiares, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, redes de troca, etc.;
- b) Cujos participantes ou sócios são trabalhadores dos meios urbano e rural, que exercem coletivamente a gestão das atividades e a divisão dos resultados;
- c) Empreendimentos que exercem atividades permanentes, incluindo os que estão em funcionamento e aqueles em processo de implantação;
- d) Com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal;
- e) Que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito, de comercialização e de consumo solidário;
- f) Organizações singulares ou complexas, centrais de associações, centrais de cooperativas ou redes de empreendimentos, etc.;

A definição construída de forma participativa com os empreendimentos solidários e com o movimento de economia solidária contribui para o acesso às políticas públicas, apoio institucional das universidades e das entidades do terceiro setor.

De acordo com Schönardie (2009), “a cooperação, desde a chegada dos primeiros colonizadores até os dias atuais, sempre foi uma constante”.

De acordo com a CONTAG (1999 *apud* SCHÖNARDIE, 2009, p. 122):

A agricultura familiar só se viabiliza a partir de uma economia solidária, combinada ao uso de novas tecnologias e diversificação dos meios tradicionais de produção. As formas coletivas de produção e comercialização se apresentam como uma alternativa concreta, através da prática da cooperação, associativismo e parceria.

Schönardie (2009) destaca que, na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, o movimento cooperativo contribuiu como instrumento de organização social, econômico e de inclusão dos agricultores familiares estabelecidos nessa região. Ainda, o autor argumenta que a opção pela cooperação se deu a partir das dificuldades que os agricultores encontravam para edificar e reproduzir seu grupo social.

No Território Missões 15, cooperativas da agricultura familiar foram mapeadas pelo CADSOL como empreendimentos solidários, e desempenham um papel fundamental do acesso desses agricultores nos mercados locais e regional.

2.4 AUTOGESTÃO

O termo autogestão significa gerir a si mesmo, do grego *autos* (si mesmo) e do latim *gest-o* (gerir), mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem uma chefia (LECHAT; BARCELOS, 2008, p.97)

Para Cançado (apud Machado; Mello; 2014, p. 47), a autogestão é a autonomia dos trabalhadores sobre a gestão de seus empreendimentos.

De acordo com Rosenfield (2003), o modelo de autogestão deve ser entendido como aquele capaz de promover a igualdade de poder decisório, remetendo a um coletivo de trabalhadores na produção e condução dos meios de trabalho.

Nascimento (2005) afirma que a autogestão é um ideal de democracia econômica e gestão coletiva que caracteriza um novo modo de produção e consumo, mas antes de tudo é uma prática social e política.

Oliveira Filho (2010) reforça que a autogestão corresponde a uma forma de organização, em uma coletividade que supera a distinção entre quem toma as decisões e quem as executa, rompe com as características básicas da heterogestão entre administradores e administrados.

Para Lechat e Barcelos (2008), a autogestão parte do pressuposto filosófico e político de que os trabalhadores são capazes de se organizarem sem dirigentes. Também Singer (2002 apud BAPTISTA, 2012, p. 16) afirma que autogestão tem como valor principal o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes, e não a eficiência econômica.

De acordo com Guathier (2010), o sistema cooperativo valoriza o ser humano e a comunidade; dessa forma, a atividade cooperativista tem crescido de maneira significativa.

A autogestão é a forma como são administrados os empreendimentos que compõem a economia solidária, com os princípios básicos da propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A empresa solidária se administra democraticamente, pratica a autogestão (SINGER (2002, *apud* PERTERSEN; SOUZA; LOPES, 2014, p.486).

De acordo com Verardo (2012), a autogestão é uma forma de organização coletiva em que se combinam:

- A cooperação do conjunto dos trabalhadores nas atividades produtivas, serviços e administração;
- Um processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas devem resgatar a dimensão humana de pessoas que produzem e decidem;
- A gestão plenamente democrática, os trabalhadores devem poder decidir sobre tudo o que acontece no empreendimento.

Faria (2009) apresenta alguns pontos cruciais que diferem nas organizações de autogestão das empresas convencionais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1– Organização convencional versus organização autogerida

Organização convencional	Organização autogerida
Estrutura hierárquica	Supressão de hierarquia
Competição entre setores	Colaboração/cooperação entre setores
Alienação, absenteísmo, turnover	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum
Decisões centralizadas pela gerência	Participação direta e efetiva: democratização das decisões
Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores	Interesses comuns e compartilhados entre os produtores
Controle pela gerência de todo o processo de trabalho	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos
Heterogestão de toda a organização	Autogestão da organização coletivista de trabalho
Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados
Divisão de responsabilidade e autoridade; concepção funcional	Partilha das responsabilidades em todas as instâncias
Separação entre concepção e execução	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma
Produção de excedentes econômicos crescentes	Preservação e valorização do trabalho coletivo; excedentes são trocados visando à manutenção do coletivo

Propriedade privada dos meios de produção	Propriedade coletiva dos meios de produção
Trabalho assalariado e subsumido ao capital	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado

Fonte: FARIA, 2009.

3 METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

A população da pesquisa são as cooperativas cadastradas como empreendimentos econômicos solidários, no Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários - (CADSOL), da Secretaria Nacional de Economia Solidária- SENAES, do Ministério do Trabalho e Emprego. Neste estudo foi realizado um levantamento dos 25 municípios que compõem a região das Missões, constando 15 cooperativas de economia solidária cadastradas.

A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas, coisas ou fenômenos, serão pesquisadas, enumerando suas características comuns (MARCONI; LAKATOS, 2013, p.112). Para Gil (2002 apud Souza, Fialho e Otani, 2007, p. 38), descrever as características de uma determinada população ou fenômeno envolve a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática. O primeiro levantamento realizado no presente trabalho foi identificar as cooperativas cadastradas no CADSOL; após realizou-se o contato com os empreendimentos ou Escritórios Municipais da ASCAR/EMATER, para buscar informações de cada cooperativa sobre suas operações com os associados; e também realizou-se pesquisa no site da Receita Federal sobre o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, com a finalidade de verificar se as cooperativas estavam ativas ou não.

O Quadro 2 mostra o resultado desse levantamento, identificando 15 cooperativas cadastradas no CADSOL:

Quadro 2 – Cooperativas da Agricultura Familiar da Região das Missões - CADSOL

Nº Cadastro	Nome da Cooperativa	Município	Endereço	Situação
99043	Cooperativa de pequenos agricultores da Bossoroca - COOPAGRIB	Bossoroca	Barra do Angico, s/n	Em operação e CNPJ Ativo
114054	Cooperativa de produção e comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo- COOPACEL	Cerro Largo	Rua Senador Pinheiro Machado, 633	CNPJ Ativo Em operação
98434	Cooperativa de produtores Agroindustriais e Artesãos de Dezesseis de Novembro - COOPADEN	Dezesseis de Novembro	Rua Oito de Maio, nº 1001	CNPJ Ativo Em operação

21064	Cooperativa de produtores de leite de Eugênio de Castro	Eugênio de Castro	Rua Alzira de Castro, nº 3851	CNPJ Ativo Operações paralisadas
98603	Cooperativa de Agricultores Familiares e Artesãos de Guarani das Missões - COOGUARANI	Guarani das Missões	Rua Moinho, nº 660	CNPJ Ativo Operações paralisadas
90462	Cooperativa de piscicultores de Giruá	Giruá	RS 344, Km 60, s/n	CNPJ Ativo Operação encerrada
22372	Cooperativa dos pequenos agricultores de Porto Xavier Ltda.- COOPAX	Porto Xavier	Rua Castelo Branco, nº 765	CNPJ Ativo Em operação
114056	Cooperativa dos produtores de cana Porto Xavier Ltda. - COOPERCANA	Porto Xavier	Linha Divisa, s/n	CNPJ Ativo Em operação
98489	Cooperativa de produção e comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzales Ltda.	Roque Gonzales	Rua Padre Anchieta, nº 27	CNPJ Ativo Em operação
98307	Cooperativa de produtores da agricultura familiar Vida Nova Ltda. - COOPAF Vida Nova	Salvador das Missões	Br 392, Km 668	CNPJ Ativo Em operação
25513	Cooperativa Agrícola Mista São Roque Ltda. - COOPERROQUE	Salvador das Missões	Rua Primeiro de Novembro, nº 758	CNPJ Ativo Em operação
78515	AGRICOOOP - Cooperativa de Captação Agro familiar	Salvador das Missões	Rua Padre Alexius Brod, nº 725	Sem informações
98407	Cooperativa Agroindustrial de Artesãos Ltda. - COOPARTE	São Luiz Gonzaga	BR 285, Km 569	CNPJ Ativo Em operação
98440	Cooperativa de Agricultores Familiares de São Miguel das Missões - COOPAF	São Miguel das Missões	Av. Borges do Canto, nº 600	CNPJ Ativo Em operação
21278	Cooperativa Agrícola Butiá Ltda.	São Pedro do Butiá	Av. Dr. Eugênio Frantz, nº 530	CNPJ Ativo Em operação

Dessa população foram excluídas as cooperativas que: a) não são associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar; b) estão com CNPJ inativo; e c) estão sem operações com os associados.

Como resultado do levantamento, restaram sete cooperativas de economia solidária cadastradas no CADSOL e associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar, que serão objeto deste estudo (Quadro 3).

Quadro 3 – Cooperativas de Economia Solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar

Nº Cadastro	Nome da Cooperativa	Município	Endereço
114054	Cooperativa de produção e comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo - COOPACEL	Cerro Largo	Rua Senador Pinheiro Machado, 633
98434	Cooperativa de produtores Agroindustriais e Artesãos de Dezesseis de Novembro - COOPADEN	Dezesseis de Novembro	Rua Oito de Maio, nº 1001
98489	Cooperativa de produção e comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzales Ltda.	Roque Gonzales	Rua Padre Anchieta, nº 27
98307	Cooperativa de produtores da agricultura familiar Vida Nova Ltda. - COOPAF Vida Nova	Salvador das Missões	Rodovia Br 392, Km 668
98407	Cooperativa Agroindustrial de Artesãos Ltda. - COOPARTE	São Luiz Gonzaga	BR 285, Km 569
98440	Cooperativa de Agricultores Familiares de São Miguel das Missões - COOPAF	São Miguel das Missões	Av. Borges do Canto, nº 600
21278	Cooperativa Agrícola Butiá Ltda.	São Pedro do Butiá	Av. Dr. Eugênio Frantz, nº 530

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O tratamento dos dados foi feito utilizando-se as ferramentas do programa BrOffice. No editor de texto Writer foram transcritas as entrevistas, agrupadas as opiniões e percepções por semelhança e realizada a análise dos dados para facilitar a compreensão.

Na análise dos dados foram considerados os pontos cruciais apontados por Faria (2009) no que diferem as organizações de autogestão das empresas convencionais. O autor aponta que, em uma organização autogestionária, deve haver: supressão da hierarquia, cooperação entre setores, comprometimento dos cooperados, participação direta e efetiva, democratização das decisões, interesses comuns compartilhados, autocontrole pelos próprios cooperados, organização coletiva do trabalho, colaboração e solidariedade nos resultados e propriedade coletiva. O estudo buscou compreender esses pontos para atender aos objetivos propostos no trabalho. A devolutiva da pesquisa para as cooperativas será feita através de visita, com a exposição dos resultados da pesquisa apresentados em slides e entrega de uma cópia do trabalho escrito para a entidade.

3.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa utiliza o método de procedimento monográfico ou estudo de múltiplos casos. De acordo com Lakatos (2010), o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalidades. O autor destaca que deve ser examinado o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e a análise de todos os seus aspectos. Para Gil (2002, apud Roncato, Roncato e Villwock, 2017) o estudo de caso consiste na análise de um determinado universo que possibilita a compreensão da sua generalidade, ou estabelece bases de investigação posterior mais sistemática e precisa.

Este trabalho é um estudo de caso múltiplo, porque o método permite analisar os aspectos particulares de cada cooperativa pesquisada. Para Roncato, Roncato e Villwock (2017), o estudo de caso tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Neste estudo de caso serão pesquisados vinte e um dirigentes em sete cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Para Souza, Fialho e Otoni (2007), a pesquisa qualitativa considera a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, bem como a subjetividade.

3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

As técnicas de pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2013), correspondem à parte prática da coleta de dados. Para alcançar os objetivos desta pesquisa foram utilizadas as

técnicas de coleta de dados primários através de entrevistas gravadas, com roteiro semiestruturado, para cada segmento entrevistado na pesquisa de campo, além da pesquisa nos documentos de cada cooperativa.

As entrevistas foram realizadas nas sete cooperativas pesquisadas, onde foram entrevistadas vinte e uma pessoas com relação direta na gestão e constituição delas, sendo um dirigente do conselho de administração, preferencialmente o presidente, ou, na ausência deste, o vice-presidente ou secretário; um dirigente do conselho fiscal, na ausência deste outro membro efetivo; e um sócio fundador, com o critério de maior proximidade da sede da cooperativa, devido aos custos com transporte.

As entrevistas foram realizadas em sala reservada, na sede da cooperativa pesquisada, seguindo um roteiro semiestruturado, permitindo que os entrevistados tivessem liberdade de expor suas opiniões e percepções. Foram adotados três roteiros de entrevistas diferenciados, de acordo com a relação dos espaços de decisão em que cada entrevistado atua. Para os dirigentes do conselho de administração foram coletados os dados gerais da cooperativa, informações sobre o modelo de gestão adotado na cooperativa, e avaliação sobre a participação dos associados nos espaços de decisão. Para o conselho fiscal foram coletados dados sobre a atuação desse órgão consultivo na gestão da cooperativa, avaliação da atuação do conselho de administração e da participação dos associados nos espaços de decisão; e, para o sócio fundador, o histórico que motivou a criação da cooperativa, sua avaliação da gestão do conselho de administração e do conselho fiscal, e qual a sua participação na cooperativa. A pesquisa abrangeu sete municípios da região das Missões, e as entrevistas foram realizadas pela autora do projeto de pesquisa, conforme cronograma.

A pesquisa utilizou como fontes primárias os seguintes documentos das cooperativas pesquisadas: livro de inscrição dos sócios, livros de atas de Assembleias Gerais, livro de presenças das assembleias gerais, atas das reuniões de diretoria e conselho fiscal. Para ter acesso às informações foi solicitado, no dia da entrevista, o acesso aos documentos da cooperativa, com agendamento prévio do dia e hora da visita à instituição. No levantamento bibliográfico sobre a teoria do tema pesquisado foram utilizados livros, artigos, monografias, dissertações, teses, sobre economia solidária, autogestão e cooperativismo.

Sobre as preocupações éticas de pesquisa, este projeto foi aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa da UFFS (CEP/UFFS), sob o número do CAEE: 75517517.7.0000.5564.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção procura, por meio de dados primários, responder aos objetivos e ao problema de pesquisa. A seção está organizada em duas partes. Na primeira são descritas as cooperativas de economia solidárias cadastradas no CADSOL e associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar. Na segunda parte é feita a análise descritiva da prática ou não de autogestão nas cooperativas, embasada na bibliografia pesquisada.

A identificação do perfil dos entrevistados está organizada conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Identificação do perfil dos entrevistados.

Perfil em todas as Cooperativas	Sigla
Sócio (a) fundador (a)	E1
Gestor (a) do Conselho de Administração	E2
Gestor (a) do Conselho Fiscal	E3

Fonte: Elaborado pela própria autora.

As identidades dos entrevistados foram preservadas devido às preocupações éticas de pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DAS COOPERATIVAS ANALISADAS

Para a descrição das cooperativas pesquisadas foram utilizados os dados das entrevistas, afim de compreender as motivações, as dificuldades, os apoios institucionais recebidos na constituição das cooperativas. Também foram utilizados os dados dos estatutos sociais para explorar, de cada cooperativa pesquisada os seus objetivos sociais.

4.1.1 Motivações para a constituição das cooperativas na região

Para Schönardie (2009) a opção pela cooperação se deu a partir das dificuldades que os agricultores encontraram para edificar e reproduzir seu grupo social. As opiniões dos entrevistados sobre as principais motivações de constituição das cooperativas estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Principais motivações para constituição das Cooperativas

Principais motivações para constituição das cooperativas na opinião dos entrevistados
--

Comercialização dos produtos dos associados	16
Fomentar/incentivar a Agricultura Familiar	1
Iniciativa de governo/recursos federais	2
Formalizar o trabalho de um grupo existente	1
Meio de industrializar os produtos da Agricultura Familiar	1
Total	21

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A comercialização dos produtos dos associados foi a principal motivação da constituição das cooperativas. A dificuldade de acesso ao mercado consumidor e preços justos ao seu produto motivou os agricultores familiares na sua organização formal, através do cooperativismo solidário. Como pode ser verificado no depoimento de alguns dos entrevistados:

“Um grupo informal, que produzia vários produtos, né e não tinham como vender, vendiam na rua, na cidade, todos queriam um ponto de venda na época, isso motivou se reunir e fazer o grupo pra fazer uma cooperativa, pra ter um ponto de vendas” (E2 COOPAF Vida Nova, entrevistado 1, 2017).²

“A gente assim, sentiu a necessidade do agricultor, da agricultora ter uma oportunidade mais fácil de vender os seus produtos, porque através de uma cooperativa tu pode ir mais longe” (E1 COOPAF, entrevistado 11, 2017).

Dessa forma, a construção social dos agricultores familiares trilhou o caminho do cooperativismo solidário como instrumento formal de organização social e produtiva.

4.1.2 As principais dificuldades na constituição das cooperativas

Os agricultores familiares encontraram diversas dificuldades na constituição das cooperativas, sendo apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Principais dificuldades para constituição das cooperativas

Principais dificuldades para constituição das cooperativas na opinião dos associados	
Acesso/localização	2
Administração/Gestão	4

² Trata-se de uma transcrição literal, sem correções ortográficas.

Consciência cooperativista/exigências legais para constituição de uma cooperativa	5
Financeira/capital de giro/investimentos	3
Política Partidária	1
Mercado consumidor	2
Organização da produção	2
Total	19

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As dificuldades encontradas pelos fundadores na constituição das cooperativas foram múltiplas, porém cabe destacar duas dessas dificuldades, que afetam diretamente a prática da autogestão: 1. Consciência cooperativista/exigências legais para a constituição de uma cooperativa e 2. Administração/gestão. Como relatam os entrevistados da COOPACEL e da COOPADEN:

Um pouco a não conscientização dos agricultores do que que significa, ou do que é um ato cooperativo, porque a gente tem assim muito enraizado o trabalho individual na sua propriedade, e aí cada um vende seus produtos também individualmente, daí no momento da constituição da cooperativa, precisou se formar então esse trabalho de união, de trabalho coletivo, de parceria, de que todos são donos do empreendimento, que todos precisam participar da decisões, das coisas que vão surgindo para serem resolvidas (...). (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

Bom, dificuldades são de várias ordens, principalmente do mercado consumidor, (...), isto é, (...) poucas pessoas que consomem os produtos aqui teriam que buscar comércio fora e alguns fazem parte de feira também e, mas mesmo assim a comercialização é pequena aqui (E1 COOPADEN, entrevistado 6, 2017).

Reforçado em outro depoimento, destaca-se essa mesma dificuldade encontrada na constituição da cooperativa: “no início o mais difícil foi juntar, assim, pessoas que quizessem abrir uma cooperativa que só existia no papel, confiar que ela iria acontecer e começar colaborar, cooperar” (E3 COOPARTE, entrevistado 3, 2017).

Das dificuldades elencadas, a falta de conhecimento na administração e a legislação exigida de uma cooperativa, foram destacadas por alguns entrevistados, e como esse problema afeta a cooperativa atualmente: “Foi falta de administração, gestão, e não venham dizer que não, estamos pagando caro até hoje” (E3 COOPAF, entrevistado 12, 2017). Outro gestor, também ao encontro do primeiro, afirma que “A parte administrativa, totalmente, até hoje a gente sofre” (E2 COOPARTE, entrevistado 5, 2017).

Em alguns casos as dificuldades persistem, principalmente no que se refere ao conhecimento da legislação cooperativista e suas implicações tributárias, estatutárias, entre

outras. A formação cooperativista poderá ser o caminho para minimizar esses problemas nas cooperativas.

4.1.3 As principais entidades que apoiaram na constituição das cooperativas

O apoio com recursos governamentais, o assessoramento da entidade de assistência técnica e extensão rural, e o apoio do sindicato como representante de classe foram fundamentais para a constituição das cooperativas, sistematizados no Quadro 4, conforme depoimentos dos sócios fundadores.

Quadro 4 – Principais Entidades que apoiaram na constituição das cooperativas

Cooperativa	Entidades de apoio
COOPARTE	Prefeitura Municipal e Câmara de vereadores
COOPACEL	Sindicato de Trabalhadores Rurais, Prefeitura Municipal e EMATER
COOPAF Vida Nova	EMATER, Prefeitura Municipal
COOPAF	Sindicato de Trabalhadores Rurais, Secretaria da Agricultura e EMATER
COOPADEN	Sindicato de Trabalhadores Rurais, Secretaria da Agricultura e EMATER
COOPERG	Prefeitura Municipal, EMATER e Sindicato de Trabalhadores Rurais
COOPERBUTIÁ	EMATER, Sindicato de Trabalhadores Rurais e Prefeitura Municipal

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As principais entidades que apoiaram a constituição das cooperativas apontadas pelos sócios fundadores foram os sindicatos de trabalhadores rurais, secretarias municipais da agricultura, EMATER, prefeituras Municipais e câmaras municipais de vereadores.

Cabe destacar a importância do apoio dos sindicatos de trabalhadores rurais na organização e constituição das cooperativas pesquisadas: “Com certeza o sindicato sempre apoiou, no sentido elaboração de documentos, imprimir documentos, enfim todo esse processo burocrático o sindicato sempre foi parceiro na constituição da COOPADEN” (El COOPADEN, entrevistado 6, 2017). Outro relato complementa esse apoio: “A cooperativa foi fundada em função de haver um grupo de agricultores familiares, que trabalhavam junto com

o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, na venda dos seus alimentos, de seus produtos da agricultura familiar, neste espaço dos sindicato” (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

4.1.4 Objetivos sociais, número de associados e negócios das cooperativas

De acordo com Maximiano (2009), na administração as organizações são orientadas para a realização de seus objetivos. Nas cooperativas, os associados definem seus objetivos sociais quando aprovam seus estatutos sociais no ato de constituição. Os objetivos sociais das cooperativas pesquisadas são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Objetivos sociais conforme o estatuto social das cooperativas pesquisadas

COOPARTE	A cooperativa tem por objetivo a defesa socioeconômica de seus membros, congregando artesãos e empreendedores agroindustriais de sua área de ação, promoverá ainda, técnico mediante convênios com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico profissional aos seus associados e de seus empregados, par atingir seus objetivos, a cooperativa estrutura sua organização através de Departamentos ou Seções que serão reguladas pelo Regimento Interno, a cooperativa efetuará suas operações, sem objetivo de lucro promovendo a ampla defesa de seus interesses econômicos tendo entre outras, as seguintes finalidades: I - Promover a difusão da doutrina cooperativista, visando à conscientização e informação dos cooperados; II - Promover o estímulo, o desenvolvimento e a defesa de suas atividades socioeconômicas de caráter comum, especificamente as da atividade artesanal e da agroindústria, bem como daquelas a estes relacionadas direta ou indiretamente; III - Promover o planejamento, a divulgação e a venda em comum de sua produção artesanal e agroindustrial, em mercados locais, nacionais e internacionais; IV - Realizar compra em conjunto de insumos, equipamentos, serviços e material de embalagem necessários à sua produção artesanal e agroindustrial em mercados locais, nacionais e internacionais; V - Fomentar o aumento da produção de todos os produtos oriundos da agricultura familiar, in natura ou processados como também artesanais.
COOPACEL	A cooperativa tem por objetivo a defesa socioeconômica de seus membros, congregando agricultores, pecuaristas e técnicos ligados ao setor agropecuário, de sua área de ação, promoverá ainda, mediante convênios com entidades especializadas, públicas ou privas, o aprimoramento técnico profissional aos seus associados e de seus empregados, para atingir seus objetivos, a cooperativa estrutura sua organização através de Departamentos ou Seções que serão reguladas pelo Regimento Interno, a cooperativa efetuará suas operações sem objetivo de lucro, promovendo a ampla defesa de seus interesses econômicos tendo entre outras, as seguintes finalidades: a) Receber, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus associados nos mercados internos e externos, registrando suas marcas, se for o caso; b) Transportar ou fazer transportar, do local de produção para as suas dependências, a produção de seus associados e desta para aqueles, ou insumos e materiais de que necessitam; c) Adquirir, na medida em que o interesse social o aconselhar, para fornecimento a materiais de que necessitam; d) Prestar assistência e orientação tecnológica, diretamente à produção dos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos atuantes no setor; e) Celebrar convênios com órgãos públicos para buscar financiamento aos seus associados para fins de melhoria na sua propriedade ou moradia no meio rural;

	f) Estimular, coordenar e implantar projetos sociais rurais e urbanos destinados à cooperativa e seus cooperados, como: • Projetos de habitação, reforma, melhoria e aquisição; • Projeto de infraestrutura nas propriedades, reforma, melhoria e aquisição de equipamentos e imóveis; g) Promover a difusão da doutrina cooperativista, visando a melhor educação e conscientização dos associados dentro dos princípios cooperativistas.
COOPAF Vida Nova	I - Receber, classificar, padronizar, beneficiar, e comercializar a produção de seus associados nos mercados internos e externos, registrando suas marcas, se for o caso, agroindustrializar e comercialização de seus associados provenientes da agricultura familiar, carnes (frangos, bovinos, suínos, ovinos, pescado, coelhos), panificação de produtos coloniais, processamento de vegetais. II - Transportar ou fazer transportar, do local da produção para as suas dependências, a produção dos seus associados e desta para aqueles, ou insumos e materiais de que carecem; III - Adquirir, na medida em que o interesse social o aconselhar, para fornecimento a seus associados, bens de produção e consumo; IV - Prestar assistência e orientação tecnológica, diretamente à produção dos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos atuantes no setor; V - Celebrar convênios com órgãos públicos para buscar financiamentos aos seus associados para fins de melhoria na sua propriedade ou moradia no meio rural; VI - Promover a difusão da doutrina cooperativa, visando a melhor educação e conscientização dos associados dentro dos princípios cooperativistas.
COOPAF	A cooperativa é uma sociedade autônoma, congrega agricultores e pecuaristas familiares para atender os interesses e necessidades oriundos dos processos de produção, industrialização e comercialização de produtos das linhas de produção agropecuária e seus derivados, hortigranjeiros e derivados e artesanato (Artigo 2º). a) Receber, transportar, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus cooperados, registrando suas marcas se for o caso; b) Adquirir e repassar aos cooperados bens de produção e insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades; c) Prestar assistência tecnológica ao quadro social, em estreita colaboração com órgãos públicos atuantes no setor; d) Organizar os agricultores a fim de lutar por políticas públicas de incentivo a produção, industrialização e comercialização dos produtos com prioridade para os produtos da agricultura familiar; e) Desenvolver a consciência do trabalho cooperativo dos agricultores familiares através da motivação dos produtos com prioridades para os produtos da agricultura familiar; f) Desenvolver a consciência de trabalho cooperativo os agricultores familiares através de motivação dos membros da família para que haja a participação das mulheres e jovens nas decisões. g) Realizar operações comerciais e financeiras visando o abastecimento, com insumos e equipamentos, das propriedades e unidades industriais dos associados; h) Incentivar o desenvolvimento integrado de outras atividades produtivas na propriedade beneficiando no aumento de renda; i) Auxiliar os agricultores familiares na organização de grupos e agroindústrias familiares através da gestão e formação, garantindo a inclusão dos agricultores familiares; j) Lutar e defender em conjunto com as entidades representativas dos agricultores familiares para garantir e ampliar os direitos dos agricultores; k) Promover atividades na área social, formação, capacitação, lazer, de interesse comum a todos os associados; l) Realizar operações comerciais e financeiras visando a comercialização de produtos produzidos pelos associados; m) Contratar parcerias.
COOPADEN	A cooperativa objetiva, com base na colaboração recíproca a que se obrigam seus cooperados, congrega os profissionais envolvidos nas atividades de agropecuária, produção, comércio e serviços, promovendo sua união e a defesa de seus interesses

	técnicos, profissionais e da comunidade onde está inserida. Para a consecução de tais objetivos, deverá: I - Promover a comercialização de produtos da agricultura familiar e produtos artesanais em benefício dos cooperados; II- Proporcionar, através de convênios com sindicatos, prefeituras, cooperativas e órgãos estaduais e federais, serviços de interesse social, econômico e jurídico dos cooperados; III- Fornecer assessoria aos cooperados no que for necessário para melhor executarem o trabalho; IV- Proporcionar os cooperados condições de desenvolvimento pessoal e profissional; V- Participar do progresso e desenvolvimento da sociedade e do país; VI - Incentivar e promover o intercâmbio entre as entidades e os profissionais ligados à área de atuação; VII - Desenvolver ações voltadas para a conservação do meio ambiente com enfoque na produção agroecológica; VIII - A compra, em conjunto, de mercadorias, máquinas, equipamentos, necessários ao desenvolvimento das atividades de cooperativa e de seus associados; IX - Atuar na área de supermercado e loja, comercializando produtos do gênero alimentício, material de limpeza, carnes, hortigranjeiros e insumos nos mercados internos e externos; X - Assistência técnica e orientação tecnológica, diretamente a produção dos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos atuantes no setor. Parágrafo único - A cooperativa atuará sem discriminação política, racial, religiosa ou social.
COOPERG	A cooperativa tem por objetivo a defesa socioeconômica de seus membros, congregando agricultores, pecuaristas e técnicos ligados ao setor agropecuário, de sua área de ação, promoverá ainda mediante convênios com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico profissional aos seus associados e de seus empregados. Para atingir os seus objetivos a cooperativa estrutura sua organização através de departamentos ou seções e núcleos que serão reguladas pelo regimento interno. A cooperativa efetuará suas operações sem objetivo de lucro, promovendo a ampla defesa de seus interesses econômicos tendo entre outras, as seguintes finalidades: a) Receber, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus associados nos mercados internos e externos, registrando suas marcas, se for o caso; b) Transportar ou fazer transportar, do local de produção para suas dependências, a produção de seus associados e destas para aqueles, ou insumos e materiais que necessitam; c) Adquirir, na medida em que o interesse social o aconselhar, para o fornecimento a seus associados, bens de produção e consumo; d) Prestar assistência e orientação tecnológica, diretamente à produção dos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos atuantes no setor; e) Celebrar convênios com órgãos públicos para buscar financiamentos aos seus associados para fins de melhoria na sua propriedade ou moradia rural. f) Estimular, coordenar e implantar projetos sociais rurais e urbanos destinados à cooperativa e seus cooperados como: • Projetos de habitação, reforma, melhoria e aquisição; • Projeto de infraestrutura nas propriedades, reforma, melhoria e aquisição de equipamentos e imóveis; g) Promover difusão da doutrina cooperativista, visando a melhor educação e conscientização dos associados dentro dos princípios cooperativistas; h) Fabricação de produtos de panificação industrial; i) Comércio varejista de hortigranjeiros, sementes e mudas.
COOPERBUTIA	a) O estímulo e o desenvolvimento progressivo, bem como a defesa das atividades e interesses dos associados; b) Compra e venda de insumos e produtos agrícola;

	c) Transportar ou fazer transportar, via rodoviário de cargas, do local de produção para as suas dependências, a produção dos seus associados e desta para aqueles, os insumos e materiais que carecem; d) Prestar assistência técnica e orientação tecnológica, diretamente à produção dos associados, sempre que possível, em estreita colaboração com os órgãos públicos e atuantes no setor; e) Implantar sistemas de agroindústrias dos produtos de interesse dos associados, classificar, padronizar, beneficiar e industrializar os produtos, se for o caso; f) Promover a difusão da doutrina cooperativista, visando a melhor educação e conscientização dos associados e de seus empregados dentro dos princípios cooperativista. § 1º A cooperativa promoverá, ainda mediante convênio com entidades especializadas, públicas ou privadas, o aprimoramento técnico profissional dos seus associados e de seus empregados; § 2º Para atingir seus objetivos, a cooperativa estrutura sua organização através de Departamentos ou Seções que serão regulamentadas pelo Regimento Interno; §3º A cooperativa efetuará suas operações sem objetivo de lucro.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os entrevistados destacam um dos objetivos, o de comercialização, como finalidade principal da cooperativa: *“Aí! Além da merenda escolar, acho que agregar valor no produto dos agricultores” (E2 COOPARTE, entrevistado 5, 2017)*. Outra entrevista afirma que: *“Pois é isso eu não sei bem certo, mas eu acho também é isso dos sócios conseguirem vender bastante” (E1 COOPAF Vida Nova, entrevistado 13, 2017)*. Todavia todos os entrevistados demonstram pouco conhecimento das regras sociais do grupo.

Outras percepções dos entrevistados, em relação aos objetivos sociais:

Primeiramente, é ter um espaço onde os agricultores familiares possam comercializar os seus produtos, ela também se preocupa em desenvolver, ou de ajudar encontrar maneiras e recursos para que os produtores tenham uma melhor produção, uma produção mais qualificada, que seja um produto mais específico, talvez não tão diversificado, também tem auxiliado na questão das agroindústrias, ou pelo menos tem incentivados aos agricultores, né a ter uma agroindústria formal, a participar de programas, como PNAE, como PAA e é um instrumento eu acho, informativo do agricultor, onde o agricultor pode ter informações do que tem acontecido no processo da agricultura familiar como um todo (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

Outro entrevistado afirma, *“(...) hoje, o objetivo principal é organizar os agricultores familiares na sua produção, na comercialização dos seus produtos, e também a partir, daí, inserir os produtos no mercado local” (E1 COOPADEN, entrevistado 6, 2017)*.

Conhecer os objetivos sociais torna-se fundamental na divisão do trabalho, na organização; cada pessoa, ou cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2009, p.6).

As avaliações dos entrevistados sobre o desempenho dos objetivos sociais nas cooperativas pesquisadas estão apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Avaliação do desempenho dos objetivos sociais das cooperativas

Avaliação do desempenho dos objetivos sociais das cooperativas na opinião dos entrevistados			
	Satisfatório	Parcial	Insatisfatório
Sócios fundadores	4	1	2
Gestor do Conselho de Administração	1	5	1
Gestor do Conselho Fiscal	2	4	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na avaliação dos entrevistados sobre o desempenho dos objetivos sociais da cooperativa, 33,3% estão satisfeitos, para 47, 6% o desempenho é parcial e 19% insatisfeitos. Conforme relato de um dos entrevistados:

Não, cem por cento, porque a gente tem uma dificuldade no quadro administrativo, então, as vezes a gente tem um grupo de pessoas, que estão a frente do processo administrativo, a gente não se reúne, as pessoas não se reúne com tanta frequência como deveriam, e poderia ser um grupo mais atuante, né, podia ter uma participação maior de associados, acredito que poderia promover mais palestras e coisas informativos, pra deixar as pessoas mais informadas do que é agricultura familiar, e da importância que ela tem na região, e no país como um todo (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

Complementando o depoimento da avaliação parcial: *“Em parte, em administração não, mas o resto não dá para reclamar, mas a administração é o que judiou bastante. Foi um pouco de falta de administração, que gerou aquelas dívidas, o ICMS que não deveria ter acontecido” (E3 COOPAF, entrevistado 12, 2017).*

Diante do exposto, os gestores devem buscar o cumprimento dos objetivos sociais da cooperativa, procurando engajar e comprometer o maior número de associados, para o seu melhor o desempenho.

4.2 NÚMERO DE COOPERADOS E IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA DAS COOPERATIVAS PESQUISADAS

Para quantificar o número de famílias foram utilizados os dados dos livros de inscrição de sócios das cooperativas pesquisadas. Para compreender os benefícios econômicos e sociais obtidos pelas famílias associadas nas cooperativas e sua importância para comunidade regional, foram utilizados os dados das entrevistas. Os dados sobre: ano de fundação, número de sócios,

localização da cooperativa e mercado em que estão inseridas, estão sistematizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Dados das Cooperativas: fundação, localização, número de associados e mercado

	Fundação	Local	Nº de associados	Mercado
COOPARTE	2007	Rodovia Br 285 Km 569 São Luiz Gonzaga	64	Consumidor final PNAE ¹ PAA ² Exército Brasileiro
COOPACEL	2005	Rua Senador Pinheiro Machado, 633 Cerro Largo	85	Consumidor final PNAE Restaurante K'Lenda
COOPAF Vida Nova	2006	Rodovia Br 392 Km 668 Salvador das Missões	81	Consumidor final PNAE Restaurante K'Lenda
COOPAF	2005	Av. Borges do Canto, 600 São Miguel das Missões	57	Consumidor final PNAE
COOPADEN	2009	Rua 08 de maio, 1001 Dezesseis de Novembro	25	Consumidor final PNAE PAA
COOPERG	2005	Rua Padre Anchieta, 26 Roque Gonzales	211	Consumidor final PNAE
COOPERBUTIÁ	2002	DR. Eugênio Frantz, 530	415	Consumidor final PAA PNAE

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os consumidores finais das cooperativas são a comunidade em geral, que procura produtos diferenciados, mais naturais e orgânicos, como afirma o entrevistado: *“Um ponto de venda forte, porque sempre foi muito procurado, porque são produtos diferenciados, né, que vem direto do associado”* (E3COOPAF Vida Nova, entrevistado 18, 2017).

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é um mercado institucional vital para a viabilidade econômica e social das cooperativas, principalmente para a COOPARTE, em que representa 71,56 % do faturamento da cooperativa. Segundo o entrevistado: *“Imagina, São Luiz tem trinta e poucas escolas, a gente está fornecendo para todas elas, e mais quartel e daqui a pouco mais presídio”* (E3 COOPARTE, entrevistado 3, 2017).

O Programa de Aquisição de Alimentos tem contribuído para duas das cooperativas pesquisadas, a COOPADEN e a COOPERBUTIÁ, como instrumento de comercialização dos produtos dos associados, *“(...) nós temos aqui o programa de aquisição direta dos agricultores, onde são comprados os produtos de trinta e poucos produtores e entregue para 150 famílias,*

né, esse também é um dos grandes objetivos da COOPADEN e um dos poucos municípios na região que tem esse programa” (E1-COOPADEN).

Outra experiência de mercado que cabe destacar é a da COOPACEL, que vem organizando a produção dos associados e comercializando os produtos para o Restaurante K'Lenda, concessionária responsável pelo Restaurante Universitário da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus Cerro Largo*.

A importância social e econômica das cooperativas na região é confirmada pelo número de pessoas envolvidas no seu quadro social, pois somando o quadro social das sete cooperativas, há uma representação direta de 938 associados, e indireta de aproximadamente 3.752 pessoas.

Nas entrevistas, todos os entrevistados destacaram a importância da cooperativa para a comunidade local, conforme a apresentação de alguns relatos:

Olha pra comunidade, eu acho que a Cooperativa faz um trabalho muito bom, ela são bem anônimas na verdade, não tem divulgação, não se tem conhecimento, ela faz um trabalho meio fantasma, na verdade, nós temos um baita negócio que tá como de trás dos panos, imagina São Luiz tem trinta e poucas escolas, a gente está fornecendo para todas elas, e mais quartel e daqui a pouco mais presídio e ninguém está vendo, e nem tão dando essa importância, mas a importância é enorme, imagina, eu falo para meu sobrinho no quartel, báh! Tu tá comendo minha rúcula, meu repolho, estão comendo um alimento saudável sem dar muita importância, para isso, mas estão comendo e isso faz uma mudança grande, quantos produtores que gira muito dinheiro na cidade, é semente, é adubo, é coisas que eles compram, é máquinas, é equipamentos, é carro, né para melhorar a entrega, o movimento que dá é muito grande, muito bom (E3 COOPARTE, entrevistado 3, 2017).

Ela tem uma importância muito significativa, porque através dela os agricultores podem comercializar os produtos, que são muito mais saudáveis, que são mais diversificados, e para a comunidade em geral é um local onde eles podem encontrar alimentos mais saudáveis, onde eles podem que sabem de onde vem a produção e também acaba se o agricultor familiar ele se desenvolve a própria comunidade no entorno também acaba se desenvolvendo, acaba vendo estes benefícios do desenvolvimento (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

Outros depoimentos destacam a importância das cooperativas como fomento do desenvolvimento local: *“Mas olha, esse dinheiro que entra nesta cooperativa, ali, isso 90% vem de outros municípios, e isso é um dinheiro que entra que é gasto isso aqui no nosso município, isso é uma boa para a cooperativa, e para todo o município” (E1 COOPAF Vida Nova, entrevistado 13, 2017).*

Já um dos entrevistados da COOPADEN afirma que a cooperativa é um instrumento para evitar o êxodo rural:

(...) incentivar a agricultura familiar, as poucas famílias que ainda restam, né. E vê se a gente consegue segurar algum jovem, acho que, é bom, tem tudo pra gente ficar aqui fora trabalhando, que não, pela tranquilidade, mas sabendo trabalhar a gente conquistas as coisas, devagarinho a gente vai indo” (E2 COOPADEN, entrevistado 7, 2017).

Esse reconhecimento torna-se fundamental na autogestão para a defesa coletiva dos interesses dos associados, devido à importância que os empreendimentos representam para a comunidade local.

4.3 A AUTOGESTÃO DAS COOPERATIVAS

De acordo com Oliveira Filho (2010), a autogestão corresponde a uma forma de organização em uma coletividade que supera a distinção entre quem toma as decisões e quem as executa. Rompe com as características básicas da heterogestão entre administradores e administrados. Iaskio (2006) argumenta que os empreendimentos de economia solidária pertencem aos trabalhadores e cabem a eles as tomadas de decisão.

Para responder o terceiro objetivo específico, utilizou-se o estudo de Faria (2009) que apresenta alguns pontos cruciais que diferem organizações de autogestão das empresas convencionais. O autor considera autogestionários os empreendimentos que atendem aos seguintes critérios: supressão de hierarquia; colaboração/ cooperação entre setores; envolvimento, comprometimento, vínculo social comum; participação direta e efetiva; democratização das tomadas de decisão; interesses comuns e compartilhados entre os produtores; autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos; autogestão da organização coletivista de trabalho; colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados; o executor da atividade é o próprio planejador; há partilha de responsabilidades em todas as instâncias; propriedade coletiva dos meios de produção/comercialização; trabalho coletivo e libertário e remuneração proporcional ao trabalho aplicado (FARIA, 2009).

Os empreendimentos que contemplam os critérios elencados na bibliografia são considerados autogestionários, no presente estudo.

4.3.1 Supressão de hierarquia

As cooperativas possuem três instâncias de decisão, conforme a legislação brasileira de cooperativismo e os estatutos sociais: assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal.

No Quadro 7 apresentam-se as instâncias de decisão de cada cooperativa pesquisada, conforme o seu estatuto social.

Quadro 7 – Descrição dos órgãos sociais das Cooperativas conforme o estatuto social

Cooperativa	Órgãos	Composição	Período de mandato
COOPARTE	Assembleia Geral	Todos os associados	

	Conselho de Administração	03 membros	02 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, permitida a reeleição de apenas 1/3 de seus componentes
COOPACEL	Assembleia Geral	Todos os Associados	
	Conselho de Administração	07 membros	02 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, permitida a reeleição de apenas 1/3 de seus componentes
COOPAF Vida Nova	Assembleia Geral	Todos os associados	
	Conselho Administração	05 membros	02 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, podendo ser reeleito apenas 2/3 de seus componentes no máximo 2 mandatos.
COOPAF	Assembleia Geral	Todos os associados	
	Conselho Administração	06 membros	02 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, permitida a reeleição de apenas 1/3 de seus componentes
COOPADEN	Assembleia Geral de Cooperados	Todos os associados	
	Diretoria	04 membros	3 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, renovação mínima de 2/3 dos membros
COOPERG	Assembleia Geral	Todos os associados	
	Conselho de Administração	07 membros	03 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, permitida a reeleição de apenas 1/3 de seus componentes
COOPERBUTIÁ	Assembleia Geral	Todos os associados	
	Conselho de Administração	07 membros	02 anos
	Conselho Fiscal	03 membros titulares 03 membros suplentes	Anual, permitida a reeleição de apenas 1/3 de seus componentes

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para compreender melhor cada instancia de decisão, apresenta-se a atribuição de cada uma delas:

a) Assembleia Geral: é o órgão supremo de decisão da cooperativa. As assembleias são espaços onde todos os associados devem participar, opinar e deliberar através do voto (um sócio = um voto). São realizadas anualmente, ou sempre que necessário.

b) Conselho de Administração ou Diretoria: o conselho de administração é o órgão que executa as atividades da cooperativa, faz cumprir os estatutos sociais e decisões da assembleia geral.

c) Conselho Fiscal: compete ao Conselho Fiscal exercer assídua fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa, cabendo-lhe a adoção de quaisquer medidas, dentro ou fora da administração da cooperativa garantidoras do fiel cumprimento de suas atribuições.

O modelo de autogestão deve ser entendido como aquele capaz de promover a igualdade de poder decisório (um membro = um voto), remete a um empreendimento coletivo de trabalhadores (ROSENFELD, 2003, p. 3).

4.3.2 Participação direta e efetiva: democratização das tomadas de decisão

Rosenfield (2003) destaca a prática dos princípios da equidade e participação como características de um empreendimento autogestionário e democrático.

Na Tabela 5 são apresentadas as opiniões dos gestores dos conselhos de administração sobre o processo de tomada de decisões das cooperativas.

Tabela 5 – Tomadas de decisões nas cooperativas na opinião dos gestores do Conselho de Administração

	Tomada de decisões	Repasse de informações das decisões
COOPARTE	Conselho de Administração e reuniões com associados	Nas reuniões da cooperativa
COOPACEL	Decisões do Presidente (momentâneas) /Reunião do Conselho de Administração/Assembleias Gerais	Grupo no Facebook, Ligações telefônica, grupos de WhatsApp
COOPAF Vida Nova	Reunião com todos os associados/as vezes no Conselho de Administração	Nas reuniões da cooperativa
COOPAF	Reunião com todos os associados/Conselho de Administração	Reuniões mensais/Ligação telefônica
COOPADEN	Reunião com todos os associados/Conselho de Administração	Reuniões mensais/Ligação telefônica

COOPERG	Reunião do Conselho de Administração/no dia-dia colaboradores	Na cooperativa/programa de rádio
COOPERBUTIA	Assembleia Geral	Durantes as assembleias ou pré-assembleias

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os gestores classificaram dois tipos de decisões: as decisões cotidianas e as decisões de maior importância. As decisões cotidianas na COOPERG e COOPACEL são tomadas pelo presidente e os colaboradores, porém as mais importantes são definidas de forma colegiada no Conselho de Administração, ou em reunião ampliada com associados, ou ainda é convocada assembleia geral. Como afirma o relato de um dos entrevistados:

(...) existem dois tipos de decisões, as decisões momentâneas que as vezes são decisões que precisam ser tomadas muito rápido, decisões as vezes superficiais, pequenas, muito pela tomada de decisão do presidente com o auxílio das funcionárias que atendem os pontos (...), e quando são decisões que tem um prazo maior, ou decisões que afetam um coletivo maior a gente convoca uma reunião de diretoria, a diretoria se reúne realiza uma reunião, discute, debate o tema, muitas vezes nem é definido nessa reunião, ou em casos até uma assembleia, também são realizadas neste sentido, as extraordinárias para debater com os associados assuntos de grande importância (E2 COOPACEL entrevistado 9, 2017).

O estudo aponta que as tomadas de decisões nas cooperativas pesquisadas são tomadas democraticamente, nos conselhos de administração, muitas vezes ampliando estas reuniões para associados que tenham interesse em participar.

Na tabela 6 apresentam-se as opiniões dos gestores do Conselho Fiscal sobre o processo de tomada de decisões.

Tabela 6 – Opinião dos gestores do Conselho Fiscal sobre o processo de tomada de decisões

	Participação do Conselho Fiscal nas Tomadas de decisões	Repasse de informações das decisões
COOPARTE	O conselho Fiscal não está trabalhando certo	Reuniões de esclarecimento/ diretoria e conselhos
COOPACEL	Reúnem-se a cada meio ano/ /nas assembleias gerais	Nas reuniões convocadas pelos conselhos
COOPAF Vida Nova	Não se reúnem	Nas reuniões da cooperativa
COOPAF	No geral fraca a administração/não tinha conselho	Reunião

COOPADEN	Reuniões mensais	Reuniões mensais
COOPERG	Reuniões	Reuniões
COOPERBUTIA	Assembleia Geral	Durantes as assembleias ou pré-assembleias

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na opinião dos gestores do Conselho Fiscal fica evidente que em algumas cooperativas existem problemas na atuação mais ativa do Conselho Fiscal na tomada de decisão, para exemplo deste problema podemos citar a COOPARTE, COOPAF Vida Nova e COOPAF:

Olha, o nosso conselho fiscal, que hoje faço parte, então posso falar, ele não tá inda, eu acho que a gente não tem muita noção da importância, porque a gente sabia que conselho fiscal ficava mais na parte monetária no caso assim, tá certo no final do ano, a importância de todo mês fazer uma reunião é complicado, a gente não tá conseguindo o conselho fiscal não tá trabalhando certo, a gente parece que essa parte não é tão importante é ela muito importante, então o conselho tá mais na parte financeira de aprovação ou desaprovação e não está participando de outras formas de fiscalizar, em cobrar, né (E3 COOPARTE, entrevistado 3, 2017).

Se reúnem a cada meio ano, ou nas assembleias, e na tomada de decisões a participação ela é mais quando há um problema a ser resolvido, nas decisões diárias de comercialização para a escola, ou das questões diárias que tem para serem desenvolvidos, quanto do ponto de vendas, como direto com o agricultor, o conselho fiscal não é tão atuante (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).

Já o Conselho Fiscal da COOPADEN e da COOPERG são uma boa referência na tomada de decisões, como descreve o depoimento: “Através de reuniões todos os meses, a gente tem reunião todo o segundo sábado do mês” (E3 COOPADEN, entrevistado 8, 2017).

Para que efetivamente aconteça a fiscalização das operações da cooperativa é necessária uma mudança de comportamento dos membros do Conselho Fiscal quanto ao cumprimento de suas responsabilidades.

O critério de colaboração/cooperação poderá ser prejudicado quando um dos órgãos de deliberação da cooperativa não atuar de acordo com suas responsabilidades.

A Tabela 7 informa a opinião dos sócios fundadores sobre a participação dos associados nas tomadas de decisões das cooperativas.

Tabela 7 – Avaliação dos entrevistados sobre a participação dos associados nas Assembleias Gerais

**Avaliação dos entrevistados sobre a participação dos associados nas
Assembleias Gerais**

	Pouca/fraca	Boa	Variável
Gestores do Conselho de Administração	2	5	1
Gestores do Conselho Fiscal	5	1	1
Sócios Fundadores	4	2	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na opinião de 52,38 % dos entrevistados, a avaliação da participação dos associados nas assembleias é pouca ou fraca, como afirmam as entrevistas:

Olha o primeiro ano até foi razoavelmente bem, né, mas depois eu pude ver as vezes eu ia nas reuniões, nas assembleias, era muito pouca participação, muito pouca participação, o interesse da maioria, era assim, deixar o produto lá, ter um bom lucro, mas o que interessava mesmo a participação, o comprometimento, era muito pouco (E1 COOPACEL, entrevistado 14, 2017).

“(...) é fraca eu acho que eles tinham que se empenhar mais, porque a cooperativa é nossa, a cooperativa não é a presidente, não é a funcionária que tem que ali a se dedicar, a não deixar as contas atrasar, a cooperativa é tudo é do associado” (E3 COOPADEN, entrevistado 8, 2017).

A participação direta dos associados nas assembleias gerais, instância suprema de tomadas de decisão, apresenta-se como um dos gargalos da plena prática de autogestão nas cooperativas pesquisadas.

4.3.3 Envolvimento e comprometimento

O envolvimento e o comprometimento são princípios fundamentais nos empreendimentos autogestionários. A pesquisa buscou explorar a avaliação dos gestores do Conselho Fiscal sobre o grau de comprometimento dos associados com a cooperativa, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Grau de Comprometimento dos associados com a cooperativa na opinião dos gestores do Conselho Fiscal

	Pouco/Falho/Pequeno	Razoável
COOPARTE	x	
COOPACEL		X
COOPAF Vida Nova	x	

COOPAF	X	
COOPADEN		X
COOPERG	X	
COOPERBUTIÁ	X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na avaliação dos gestores do Conselho Fiscal sobre o grau de comprometimento dos associados com a cooperativa, o resultado da avaliação é de pouco grau de comprometimento, explícito nas entrevistas, “(...) *não é muito grande, muita gente que tá fora, vende mas vende por fora*” (E3 COOPAF, entrevistado 12, 2017). Também a avaliação de outro entrevistado: “(...) *bom, essa já não é tão grande, porque o povo, tem reunião as vezes não vem, não participam, coisa, né, até porque muita tarefa, a agricultura tá complicado, hoje*” (E3 COOPERG, entrevistado 17, 2017).

O pouco comprometimento com a cooperativa torna-se outro indicativo de gargalo na prática plena da autogestão das cooperativas pesquisadas.

4.3.4 Partilha de responsabilidades em todas as instâncias

Na gestão da cooperativa existe a abertura de reuniões ampliadas com os associados; essas reuniões contribuem para o repasse de informações e acolhida de opiniões dos associados na tomada de decisões, conforme a Tabela 9.

Tabela 9 – Tomadas de decisões com a participação dos associados na opinião dos sócios fundadores

Mecanismos de participação		Informação aos associados das decisões tomadas	Receptividade das sugestões dos associados na tomada de decisões
COOPARTE	Reuniões	Reuniões	Sim, são discutidas
COOPACEL	Reuniões	Ligação telefônica, assembleias, reuniões	Sim, são discutidas
COOPAF Vida Nova	Reuniões	E-mail, convite especial	Sim, são discutidas
COOPAF	Reuniões	Reuniões mensais	Sim, são discutidas
COOPADEN	Reuniões	Reuniões mensais, assessorias da EMATER/Prefeitura	Sempre

COOPERG	Assembleia Geral	Reuniões/Pelo presidente	Sim, são discutidas
COOPERBUTIA	Reuniões	Reuniões/Programa de rádio do STR	Sim, aceitas

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As reuniões são apontadas pelos entrevistados como os principais espaços para participação dos associados e para o repasse de informações da tomada de decisões da cooperativa. Também nesses espaços são acatadas e discutidas as sugestões dos associados na administração/gestão do empreendimento, como relata o depoimento: “(...) *com certeza, são discutidas, né, porque nós não decidimos uma coisa que não é no conselho ou senão na reunião, porque não adianta falar na rua, por isso que é convidado os associados pela rádio e pessoalmente, ligado, pra eles não dizer que isso não sabia*” (E1 COOPERG, entrevistado 16, 2017).

4.3.5 Propriedade coletiva dos meios de produção/comercialização

Na avaliação geral da participação dos associados na produção e comercialização da cooperativa, os entrevistados apontam a necessidade de melhorar a oferta de produtos, como também o acesso aos mercados locais. O entrevistado, de forma resumida, define a relação da produção com a cooperativa: “(...) *na produção é o associado que produz, e na comercialização é a venda direta na cooperativa* (E2 COOPAF Vida Nova, entrevistado 1, 2017).

Porém uma das entrevistadas levanta a necessidade de melhorar a produção:

Olha, na minha opinião assim, eu acho que a cooperativa tinha que continuar, né, tem assim, não é a época de muito produto, mas a hora que ter produto, pegar e levar firme, e continuar vendendo, que nem pra merenda escolar tem procura, os mercados tem procura de coisas, e vem através da cooperativa seria melhor para cooperativa e pros produtores também eu acho assim que na minha opinião deveria ter mais coisas para vender, mais associados interessados a vender (E2 COOPAF, entrevistada 10, 2017).

(...) mas imagino que hoje deve estar entre 15% a 20 % do total das vendas que seja produzido, isso é uma coisa que angustia um pouco, acho que devíamos ter mais produto, até porque tem espaço para isso, esses produtos hortigranjeiro, alguma fruta, e a gente, essa é a prioridade, seria isso buscar mais associados produzindo (E2 COOPERG, entrevistado 15, 2017).

No Quadro 8 apresenta-se como é constituído o capital social de cada cooperativa pesquisada, de acordo com seu estatuto social.

Quadro 8 – Capital social das cooperativas pesquisadas

	Capital social mínimo	Valor da quota-parte	Mínimo de quotas-partes
COOPARTE	R\$ 3.450,00	R\$ 1,00	100 = R\$ 100,00
COOPACEL	R\$5.000,00	R\$ 50,00	05= R\$ 250,00
COOPAF VIDA NOVA	R\$ 350,00	R\$ 35,00	10 = R\$ 350,00
COOPAF	R\$ 1.288,00	R\$ 5,60	10= R\$ 56,00
COOPADEN	R\$ 1.000,00	R\$ 50,00	01= R\$ 50,00
COOPERG	R\$ 5.000,00	R\$ 50,00	05= R\$ 250,00
COOPERBUTIÁ	R\$ 2.000,00	R\$ 90,00	01= R\$ 90,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Cada associado subscreve sua cota parte, e ela é indivisível, intransferível a não associados, conforme a Lei 5.764/71, que no art.21, inciso III, obriga no ato da constituição da cooperativa prever em seus estatutos: “o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado”. A COOPAF Vida Nova aponta uma irregularidade no seu capital social mínimo.

De acordo com a legislação, existem fundos obrigatórios, que estão previstos no estatuto social de cada cooperativa, como o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social - FATES e o Fundo Reserva, conforme descrito no Quadro 9.

Quadro 9 – Fundos obrigatórios das Cooperativas pesquisadas de acordo com seu estatuto social

	FATES	Fundo de Reserva	Outros fundos
COOPARTE	5%	10%	
COOPACEL	5%	10%	
COOPAF Vida Nova	5%	10%	
COOPAF	5%	25%	20% Fundo de fomento
COOPADEN	5%	10%	
COOPERG			
COOPERBUTIÁ	5%	10%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A COOPAF é a única que apresenta valores diferentes do fundo de reserva e da existência de outro fundo, destinado para o fomento.

4.3.6 Renumeração proporcional ao trabalho aplicado

Quanto ao destino das sobras ou prejuízos, é proporcional com as operações dos associados com a cooperativa, em que a assembleia geral ordinária é soberana na destinação dos mesmos.

A situação financeira de algumas cooperativas, na opinião dos entrevistados, é preocupante e exigirá uma participação efetiva e comprometida dos associados para superá-las. Conforme depoimento: *“(...) tão falando assim que até o final do ano a cooperativa vai fechar, eu não sei se vai fechar, estou torcendo pra não fechar, então, tem que a assim, a administração pegar firme e vê se leva isso para continuar, pelo menos na minha opinião eu acho assim (E2 COOPAF, entrevistada 10, 2017).*

Apenas a COOPERG, nos últimos três anos, vem distribuindo as sobras para os associados, conforme relato do entrevistado:

É definido em assembleia, hoje tem um percentual em torno de 40% das sobras é dividido entre os consumidores, os associados que fazem sua aquisição e também os que produzem ele é dividido de uma forma para o que produz tenha resultado e para o que compra, né, e 60 % é reinvestido, mas isso sempre fica a critério da Assembleia, geralmente o conselho de administração da a sugestão, mas, a definição, tem sido assim nos últimos anos (E2 COOPERG, entrevistado 15, 2017).

Complementando a entrevista anterior, outro entrevistado confirma a satisfação da cooperativa em distribuir os resultados: *“(...) repartimos três anos a fio agora, já agora, por que no começo tu sabe, até podia ter repartido mais, primeiro tu tem que capitalizar, sabe? ” (E1 COOPERG, entrevistado 16, 2017).*

Há casos, em que a assembleia geral define as sobras para serem reinvestidas na cooperativa, não sendo distribuídas entre os associados, conforme afirma a gestora do Conselho Fiscal: *“o que sobrou acabou sendo reinvestido, então não houve uma distribuição entre os sócios” (E3 COOPACEL, entrevistado 2, 2017).*

Os associados recebem a renumeração referente às operações de vendas de seus produtos durante o exercício fiscal, à medida que a cooperativa vai faturando seus produtos. Os preços dos produtos são definidos pelo próprio associado ou negociados com a cooperativa. Por isso, pode-se afirmar que a renumeração é proporcional ao trabalho aplicado.

4.3.7 Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos

A atribuição de fiscalização e controle é do Conselho Fiscal da cooperativa. A Tabela 10 informa a opinião dos gestores do Conselho Fiscal sobre a contribuição no controle das atividades e dos resultados das cooperativas.

Tabela 10– Contribuição com o controle das atividades e resultados das cooperativas na opinião dos gestores do Conselho Fiscal

Contribuição do Conselho Fiscal no controle das atividades e resultados da Cooperativa	
COOPARTE	São consultados pelo conselho de administração
COOPACEL	Nas reuniões com o conselho de administração
COOPAF Vida Nova	Precisa melhorar, delega responsabilidade
COOPAF	Precisa melhorar, delega responsabilidade
COOPADEN	Acompanha os balanços e satisfação dos associados
COOPERG	São consultados pelo conselho de administração
COOPERBUTIÁ	Nas reuniões com o conselho de administração

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na experiência da COOPARTE e da COOPERG, o Conselho de Administração sempre consulta o Conselho Fiscal antes da tomada de decisão. Na COOPACEL e na COOPERBUTIÁ, as contribuições do Conselho Fiscal manifestam-se nas reuniões do Conselho de Administração. A COOPAF e a COOPAF Vida Nova precisam aprimorar sua atuação quanto ao Conselho Fiscal. E, por último, a COOPADEN atua no controle através da análise dos balanços mensais e na satisfação dos associados.

4.3.8 Conhecimento dos gestores e sócios fundadores sobre o que é autogestão

O termo autogestão, para alguns dos entrevistados, ainda é desconhecido; porém, para outros expressa o conhecimento empírico da experiência prática de cada um. Conforme relatos:

Autogestão no meu entendimento, seria por exemplo assim, a gente produzir, se organizar na produção, e também na comercialização, fazer uma busca de mercado

o que existe de demanda de produtos e baseado nesta demanda existente os associados se organizarem para produzir e poder dentro do possível atender essa demanda local e regional também. (E1 COOPADEN, entrevistado 6, 2017).

É na verdade os agricultores se reunindo e tomando as decisão, né, dos negócios dela, como nós temos um mercado, né, os agricultores que coordenam, né, e que precisam definir, projetar o que se quer, mais e se tá dentro das expectativas, na verdade isso imagino que seja, a gente poder definir tomar as decisões, ao que está no alcance nas questões de mercado, neste aspecto. (E2 COOPERG, entrevistado 14, 2017).

Autogestão na minha visão, é uma gestão própria, uma gestão, um modelo de gestão, tornando o caso da COOPACEL, um modelo de gestão específico da COOPACEL, isso seria autogestão na minha visão, uma visão que traria suficiência pra atende todas as demandas, né, algum modelo específico da cooperativa que se consolide com o passar do tempo (E2 COOPACEL, entrevistado 9, 2017).

Para a prática da autogestão nas cooperativas pesquisadas, é necessário aprofundar o conhecimento teórico sobre autogestão, relacionando com a prática social do grupo.

4.3.9 Análise geral das cooperativas

Para o comparativo da prática de autogestão das cooperativas pesquisadas, o Quadro 10 apresenta os dados da análise geral da prática da autogestão.

Quadro 10 – Dados da análise geral da prática de autogestão

	Supressão de hierarquia	Participação direta	Envolvimento e comprometimento	Partilha de responsabilidades	Propriedad e coletiva	Renumeração proporcional ao trabalho aplicado	Autocontrole
COOPARTE	Suprimida	Parcial	Pouco	Existente	Existente	Existente	Existente
COOPACEL	Suprimida	Parcial	Razoável	Existente	Existente	Existente	Existente
COOPAF VIDA NOVA	Suprimida	Parcial	Pouco	Insuficiente	Existente	Existente	Insuficiente
COOPAF	Suprimida	Parcial	Pouco	Insuficiente	Existente	Existente	Insuficiente
COOPADEN	Suprimida	Parcial	Razoável	Existente	Existente	Existente	Existente
COOPERG	Suprimida	Parcial	Pouco	Existente	Existente	Existente	Existente
COOPERBUTUÁ	Suprimida	Parcial	Pouco	Existente	Existente	Existente	Existente

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em relação à participação direta e efetiva, verifica-se que a democratização das tomadas de decisão é um dos critérios que deve ser aprimorado por todas as cooperativas. Também o envolvimento e comprometimento nas cooperativas: COOPARTE, COOPAF Vida Nova,

COOPAF, COOPERG e COOPERBUTIÁ são considerados pelos entrevistados poucos e/ou fracos. Quanto à partilha de responsabilidades e autocontrole, a COOPAF Vida Nova e a COOPAF, na opinião dos entrevistados, são insuficientes para um bom controle.

A supressão de hierarquia, propriedade coletiva e renumeração proporcional ao trabalho aplicado, observa-se que são praticadas em todas as cooperativas, contribuindo para a construção da autogestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela grande importância socioeconômica que têm as cooperativas de economia solidária para a agricultura familiar da região, este trabalho teve como principal objetivo analisar a prática da autogestão em cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar (REMAF).

O primeiro objetivo específico foi respondido com a análise e sistematização das informações da pesquisa de campo, pois em cada cooperativa pesquisada pode-se perceber que as cooperativas de economia solidária associadas à REMAF caracterizam-se como cooperativas da agricultura familiar, espaços de comercialização dos produtos dos associados, instrumento de apoio na organização produtiva dos agricultores familiares e seu principal mercado consumidor são os consumidores finais, o Programa Nacional de Alimentação Escolar e o Programa de Aquisição de Alimento. Destaca-se como muito interessante a experiência da COOPARTE, que comercializa os produtos dos associados para o Exército Brasileiro, e a da COOPACEL, que comercializa seus produtos para a concessionária do Restaurante Universitário da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

O segundo objetivo era quantificar o número de famílias associadas às cooperativas pesquisadas e os benefícios econômicos e sociais obtidos por essas famílias, sendo que as cooperativas pesquisadas representam 938 associados, conforme o livro de matrículas das sete cooperativas pesquisadas. Assim, geram trabalho e renda indiretamente para aproximadamente 3.752 pessoas vinculadas à agricultura familiar, promovendo o desenvolvimento local das comunidades em que estão inseridas.

O terceiro objetivo foi analisar comparativamente as cooperativas de economia solidária pesquisadas em relação à prática da autogestão. A partir da pesquisa de campo, comparando a opinião de cada entrevistado no processo de tomada de decisão, afirma-se que todas as cooperativas suprimem a questão de hierarquia, devido às principais decisões serem tomadas nas assembleias gerais, onde um sócio é igual a um voto. Em relação ao comprometimento dos associados, as cooperativas: COOPARTE, COOPAV Vida Nova, COOPAF, COOPERG e COOPERBUTIA apresentam gargalos no grau de comprometimento dos associados; já na COOPACEL e na COOPADEN é considerado razoável o grau de comprometimento.

Quanto à participação direta e efetiva dos associados, foi apontado por 52,38% dos entrevistados que é fraca e/ou pouca a participação nas assembleias gerais, comprometendo a democratização das decisões. Embora realizem-se reuniões mensais em todas as cooperativas, o Conselho Fiscal, na maioria das cooperativas pesquisadas, não tem cumprido o seu papel

autogestionário, de fiscalização, controle e participação. Cabe destacar, ainda, que os meios coletivos dos associados das cooperativas são os pontos de comercialização; a produção é do associado ou da agroindústria; e, em algumas cooperativas, faltam produtos para a comercialização. Outra preocupação encontrada neste estudo é a situação financeira de três cooperativas, que exige muito esforço coletivo para superar as dificuldades, principalmente na forma de administração do empreendimento.

Assim, pode-se concluir que o problema de pesquisa foi respondido, concluindo-se que à prática da autogestão é parcial nas cooperativas de economia solidária associadas à Rede Missioneira da Agricultura Familiar, atendendo aos critérios de supressão de hierarquia, propriedade coletiva de comercialização, renumeração proporcional ao trabalho aplicado. Porém, precisam aprimorar os critérios de envolvimento e comprometimento, participação direta de cada um na tomada de decisões das cooperativas, autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos, para que haja um exercício pleno de autogestão.

Como as cooperativas de economia solidária são muito importante para a agricultura familiar da região, sugere-se a realização de programas de pesquisa e extensão universitária através da Incubadora Tecnossocial de Cooperativas e Empreendimentos Econômicos e Solidários - ITCEES da UFFS *Campus* Cerro Largo, de forma que a formação permanente na autogestão possa contribuir com o desenvolvimento pessoal e coletivo dos associados das cooperativas, na construção de novas relações de trabalho e de vida. Ainda, em relação às cooperativas, sugere-se uma discussão sobre a atuação dos Conselhos Fiscais, a exposição visual dos objetivos da cooperativa e a formação de lideranças em autogestão e cooperativismo, seguindo a compreensão de que a autogestão é um processo em construção de outra economia que acontece.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Antônio Inácio; FUCHS, Richard. **Tecnologia e Agricultura familiar: Uma reação de Educação**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2009.

ANDRIOLI, Antônio Inácio. **Trabalho Coletivo e Educação: um estudo das práticas cooperativas do PCE- Programa de Cooperativismo nas Escolas - na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2007.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. **Os sentidos do trabalho autogerido: um estudo a partir dos trabalhadores de cooperativas de Economia Solidária**. Mestrado Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. **The Values of Solidarity Economy**. Sociologias, n. 21, p. 282-317, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 19 mar. 2016.

AZEVEDO, Alessandra Bandeira Antunes de. **Autogestão e competitividade: estudo de caso em cooperativas industriais brasileiras e bascas/espanholas**. Campinas, SP. 2007. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas–UNICAMP. Disponível em :<<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 19 mar. 2016.

BARCELOS, Eronita Silva; RASIA, Pedro Carlos; SILVA, Ênio Waldir (ORG). **Economia Solidária: sistematizando experiências**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2010. -392 P. (Coleção Ciências Sociais).

BRASIL. Lei 5.764/71. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm/>. Acesso em: 12 nov. 2017.

CADERNO: Economia Solidária – **Mapeamento Rio Grande do Sul**. São Paulo: UNITRABALHO, 2008.

CÁRITAS. **Pedagogia e Autogestão: Reflexões e socialização da experiência do Projeto CFES-CO**. São Paulo: Cooperativa Cartase- Coletivo de comunicação, 2012.

FARIA, José H. **Gestão Participativa: relação de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

GAIGER, Luiz Inácio. **A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo**. 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 19 mar. 2016.

GAUTHIER, Fernando Álvaro Otoni. **Empreendedorismo**/Silvestre Labiak Junior. Marcelo Macedo–Curitiba: Editora do livro técnico, 2010.

HORVART, Branko. **Socialismo Autogestionário: Origens e Evolução**. São Leopoldo RS: Coedição: CECA, 1990.

IASKIO, Emerson Leonardo Schmidt. **A economia solidaria diante da concorrência capitalista: os limites econômicos da autogestão**. Revista Emancipação, V.6, n.1, capa. 2006. Disponível em: < <http://177.101.17.124/index.php/emancipacao/article/view/75/0>>. Acesso em 19 mar.2016.

IPEA. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11058/7557>>. Acessado em 30 jul. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed – São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 7. Ed – São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, Antônio C.M. **Introdução a Administração**. 7. Ed -São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. Ed- São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, Cláudio. **DO “BECO dos SAPOS” aos CANAVIAIS de CATENTE**: Os “ciclos Longos” das Lutas Autogestionárias. Brasília: SENAES, 2005.

ONU BRASIL. Ação Humanitária. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/agencias-da-onu-seunem-em-resposta-a-crise-humanitaria-no-iyemen/> Acesso em 30 jul. 2017.

ONU BRASIL. Ação Humanitária. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/somalia-67-milhoesdepeessoas-precisam-de-ajuda-em-meio-a-crise-da-seca/> Acesso em 30 jul. 2017.

ONU BRASIL. Ação Humanitária. Disponível em:< <http://nacoesunidas.org/o-momento-de-agir-e-agora-unicef-pede-fim-do-sofrimento-de-criancas-no-iraque-e-oriente-medio/>> Acesso em 30 jul. 2017.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teoria da administração**. 3.Ed- São Paulo: Saraiva, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**.4. Ed- São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RONCATO, Patrícia E.S; RONCATO, Marcos A.; VILLWOCK, Ana P.S. As fraudes na cadeia produtiva do leite: Um estudo de caso na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul sob a luz da nova economia Institucional. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2017.

ROSENFELD, Cinara L. **A autogestão e a nova questão social**: Repensando a relação indivíduo-sociedade. Civitas Revista de Ciências Sociais, v.3, nº 2, 2003. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/742/74230209/>> Acesso em 30 jul. 2017.

SANTOS, Boaventura S. (ORG.). **Produzir para viver: Os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, Paul. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil: Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, v. 2, p. 81-129, 2002. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/742/74230209/>>. Acesso em 02 maio 2016.

SOUZA, Antônio C.; FIALHO, Francisco A. P.; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Editora Visual Books, 2007.

TOMÉ, Geruza de Fátima. **O mito da revolução silenciosa-programa nacional de economia solidária: uma análise crítica das práticas de autogestão no Brasil em pequenos empreendimentos populares**. 2008. Disponível em: < <http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em 19 mar. 2016.

VERONESE, Marília Veríssimo. **A Economia Solidária e a formação de lideranças democráticas**. *Diálogo*, n. 18, p. p. 97-114, 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 19 mar. 2016.

VIEIRA, Fabiano M. **Coerência e Aderência da Economia Solidária: Um Estudo de Caso dos Coletivos de Produção do MST em Mato Grosso do Sul, 2005**. 2005. Tese de Doutorado. Tese (doutorado em economia) –Programa de pós-graduação em Economia, USP, São Paulo. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em 19 mar.2016.

APÊNDICE A - Roteiro para o (a) associado (a) fundador (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Pesquisa de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração

AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:

Um estudo de caso em Associadas da Rede Missioneira da Agricultura Familiar.

Acadêmica: Maria Lisiane Quevedo Cunha.

Roteiro para o (a) associado (a) fundador (a)

1. Dados gerais da Cooperativa Pesquisada	
Razão Social da Cooperativa:	
Nome Fantasia	
Nome da Pessoa Entrevistada	
Contato da pessoa entrevistada	
2. Histórico da COOPERATIVA	
2.1.	O que motivou a constituição da COOPERATIVA?
2.2.	Quais as principais dificuldades que a cooperativa enfrentou na sua organização? Essas dificuldades foram superadas?
2.3.	Como foi a sua participação nesse processo de constituição?
2.4.	Qual é a finalidade da Cooperativa (objetivos sociais)? Na sua opinião a cooperativa cumpre com seus objetivos sociais?
2.5.	Quais entidades apoiaram a criação da cooperativa?
2.6.	Qual a importância da Cooperativa para os associados e a comunidade?
3. Da Gestão da Cooperativa	
3.1.	Como os associados participam e se comprometem com as decisões da cooperativa?
3.2.	Como as informações das decisões da Cooperativa chegam até aos associados?
3.3.	Na sua avaliação como é a participação dos cooperados nas Assembleias Gerais da Cooperativa?
3.4.	As sugestões dos associados são consideradas pelos conselhos na tomada de decisões da cooperativa?
3.5.	Existem reuniões onde os associados que não exercem cargos na Cooperativa participam?
3.6.	Existem conflitos de interesse na Cooperativa? Como esses conflitos são resolvidos?
3.7.	O que você entende por autogestão?
4. Dos meios de produção ou comercialização da Cooperativa	
4.1.	Qual é a participação dos associados na produção ou comercialização da cooperativa?
4.2.	Como se dá o controle e a distribuição do resultado da Cooperativa?
4.3.	Você se sente dono da Cooperativa?

APÊNDICE B - Roteiro para o Gestor/Conselho de Administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Pesquisa de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração

AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:

Um estudo de caso em Associadas da Rede Missioneira da Agricultura Familiar.

Acadêmica: Maria Lisiane Quevedo Cunha.

Roteiro para o Gestor/Conselho de Administração

1. Dados gerais da Cooperativa Pesquisada	
Razão Social da Cooperativa:	
Nome Fantasia	
Endereço:	
Contato da Cooperativa:	
Nº de Associados	
Responsável legal	
Nome da Pessoa Entrevistada	
Função/Cargo na Cooperativa	
Contato da pessoa entrevistada	
2. Histórico da COOPERATIVA	
2.1. O que motivou a constituição da COOPERATIVA?	
2.2. Quais as principais dificuldades que a cooperativa enfrentou na sua organização?	
2.3. Como foi a sua participação nesse processo?	
2.4. Qual é a finalidade da Cooperativa (objetivos sociais)?	
2.5. Na sua opinião a cooperativa cumpre com seus objetivos sociais?	
3. Da Gestão da Cooperativa	
3.1. Como se dá o processo de tomada de decisão na Cooperativa:	
3.2. Como as informações das decisões da Cooperativa são repassadas aos associados?	
3.3. Na sua avaliação como é a participação dos cooperados nas Assembleias Gerais da Cooperativa?	
3.4. Qual a frequência de reuniões do conselho de administração da cooperativa?	
3.5. Na sua opinião as reuniões dos Conselhos são participativas?	
3.6. Existem reuniões onde os associados que não exercem cargos na Cooperativa participam?	
3.7. Como é a participação do dia-dia dos associados na cooperativa? Quem executa as atividades da cooperativa?	
3.8. Existem conflitos de interesses na cooperativa? Como esses conflitos são resolvidos?	
3.9. Qual é sua opinião sobre autogestão?	
4. Dos meios de produção ou comercialização da Cooperativa	

4.1. Qual é a participação dos associados na produção ou comercialização da cooperativa?
4.2 Como se dá a distribuição do resultado da Cooperativa?
4.3. Você percebe que cada associado recebe proporcionalmente ao seu trabalho aplicado na cooperativa, existem injustiças?
4.4. Você se sente dono (a) da Cooperativa?

APÊNDICE C - Roteiro para o Gestor/Conselho Fiscal

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Pesquisa de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração

AUTOGESTÃO EM COOPERATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA:

Um estudo de caso em Associadas da Rede Missioneira da Agricultura Familiar.

Acadêmica: Maria Lisiane Quevedo Cunha.

Roteiro para o Gestor/Conselho Fiscal

1. Dados gerais da Cooperativa Pesquisada	
Razão Social da Cooperativa:	
Nome Fantasia	
Nome da Pessoa Entrevistada	
Função/Cargo na Cooperativa	
Contato da pessoa entrevistada	
2. Histórico da COOPERATIVA	
2.1. O que motivou a constituição da COOPERATIVA?	
2.2. Quais as principais dificuldades que a cooperativa enfrentou na sua organização?	
2.3. Como foi a sua participação nesse processo?	
2.4. Qual é a finalidade da Cooperativa (objetivos sociais)?	
2.5. Na sua opinião a cooperativa cumpre com seus objetivos sociais?	
2.6. Qual a importância da Cooperativa para a comunidade?	
3. Da Gestão da Cooperativa	
3.1 Como os membros do Conselho Fiscal participam nas tomadas de decisão da cooperativa?	
3.2 Como as informações das tomadas de decisão na Cooperativa são socializadas com os associados?	
3.3. Na sua avaliação como é a participação dos associados nas reuniões e Assembleias Gerais da Cooperativa?	
3.4. Na sua avaliação qual é o grau de comprometimento dos associados com a cooperativa?	
3.5. Qual a frequência de reuniões do Conselho fiscal da Cooperativa?	
3.6. Como o Conselho Fiscal contribui com o controle das atividades, resultado da Cooperativa?	
3.7. Qual é sua opinião sobre autogestão?	
4. Dos meios de produção ou comercialização da Cooperativa	
4.1. Qual é a participação dos associados na produção ou comercialização da cooperativa?	
4.2 Como se dá a distribuição do resultado da Cooperativa?	
4.3. Você se sente dono da Cooperativa?	