

# A CONSTRUÇÃO DA AUTOGESTÃO NA COOPERMINAS E NA COOPERMAMBRINI

## THE CONSTRUCTION OF SELF-MANAGEMENT IN COOPERMINAS AND COOPERMAMBRINI

*Ricardo Roberto BEHR<sup>1</sup>*  
*Ana Paula Paes de PAULA<sup>2</sup>*  
*Raquel de Oliveira BARRETO<sup>3</sup>*

**RESUMO:** Este artigo tem o objetivo de analisar como se deu a vivência da autogestão na Cooperminas, em Criciúma, Santa Catarina, e na Coopermambri, em Vespasiano, Minas Gerais. A pesquisa foi predominantemente qualitativa, concretizada por meio de análise documental e bibliográfica e os dados foram apreendidos e analisados no ano de 2007. As entrevistas foram semi-estruturadas e realizadas com um dirigente de cada cooperativa e a análise dos casos se deu a partir dos pilares da gestão autônoma propostos por Klechen e Paula, a saber: divisão do poder no processo decisório; valores e conhecimento técnico administrativo. Os resultados demonstram como estas organizações se aproximaram das características coletivistas. Constatou-se que as cooperativas estavam em busca de uma gestão mais democrática, no entanto, devido ao sistema de mercado no qual estavam inseridas encontraram obstáculos para serem plenamente autogestionárias, bem como tiveram dificuldades para investimentos em tecnologia, na qualificação profissional e no desenvolvimento educacional para o entendimento mais profundo da ideologia autogestionária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Autogestão, Cooperativas, Democracia, Cooperminas, Coopermambri.

### INTRODUÇÃO

Os estudos acerca das formas alternativas de gestão têm se destacado entre os pesquisadores, tanto em função da proposta de mudança social que apresentam, quanto pelo próprio reflexo da realidade, já que empreendimentos desta natureza têm se tornado cada vez mais presentes no cooperativismo industrial brasileiro (AZEVEDO, 2007).

A autogestão leva trabalhadores a acreditarem que os modelos alternativos são possíveis, ou seja, que organizações coletivistas podem se concretizar e progredir, abrindo novos espaços de trabalho, obtenção de renda e convívio em comunidade. Porém, torna-se necessário o entendimento do que é a autogestão, seus desdobramentos e implicações para o cotidiano das organizações. Neste sentido, a investigação da temática torna-se interessante, na medida em que pode contribuir para a construção de experiências nas quais a autogestão se mostre uma possibilidade concreta de transformação social.

<sup>1</sup> Professor Associado do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, Espírito Santo, Vitória, Brasil. E-mail: ricardo.behr@ufes.br

<sup>2</sup> Professora Titular do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: appp.ufmg@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e do Centro Universitário de Belo Horizonte, Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: admraquelq@hotmail.com

A autogestão consiste na prática da gestão dos meios de produção e de organização social de forma equitativa, igual, em que as pessoas (grupos ou movimentos populares) possuem os mesmos direitos, participando efetivamente e com *voz* dentro da organização. (MISOCZKY; OLIVEIRA; PASSOS, 2004). Isso significa que tal modelo parte do princípio da participação efetiva das pessoas no processo gestor, o que acima de um direito representa uma responsabilidade pelo bem comum e pela sobrevivência da organização. Ao contrário da heterogestão, a autogestão nas cooperativas é marcada pela existência de uma estrutura decisória mínima, constituída de assembléia geral, conselho administrativo, conselho fiscal, coordenações e coordenadores, tendo como prevalência a lógica comunitária, diferente da lógica mercantil, uma vez que os membros da cooperativa são solidários e não competitivos e pela necessidade de que tenham conhecimento sobre o processo produtivo e administrativo da organização. Sendo assim, esta se revela a antítese do modelo tradicional, uma vez que são mais democráticas e solidárias. (SIQUEIRA; BAETA, 1984).

Dentre as organizações que vivenciam a autogestão, destacam-se os empreendimentos cooperativistas clássicos, não estamos aqui falando de empreendimentos capitalistas que se apoderam da legislação cooperativista brasileira, instituindo empresas que se beneficiam da lei sobre cooperativas e, quando na ação prática, não adotam os princípios cooperativistas clássicos, buscam somente o lucro. Estamos falando de cooperativas que buscam a solidariedade, a igualdade, o respeito ao ambiente e que segundo Garcia (1981), são organizações que além do intuito de suprir necessidades comuns, sejam elas de qualquer natureza: econômicas, sociais, culturais, tem como premissa a vivência da democracia, em que se destacam valores como ética e justiça social.

Um dos principais fatores motivadores da constituição das cooperativas é a falência de empresas, cujos trabalhadores assumem a gestão como forma de preservarem os seus empregos e o sustento de suas famílias. Este foi o caso da Companhia Carbonífera Araranguá (CBCA) de Criciúma em Santa Catarina, e da Mambrini de Vespasiano em Minas Gerais, objetos de estudo deste trabalho. Nestas organizações, a transição do modo de gestão só foi possível devido a luta política dos trabalhadores.

Na Cooperminas a transição realizou-se a partir de ações radicais dos trabalhadores que ameaçaram explodir um entroncamento ferroviário com dinamite amarrada a seus corpos uma vez que o juizado local devolveu ao seu antigo dono a empresa já recuperada pelo Sindicato dos Mineiros, até então no papel de síndico da massa falida. Com a ameaça da explosão, o juizado retrocedeu na decisão e entregou a empresa à Cooperminas que veio a suceder o sindicato na gestão. Na Coopermambrini a transição foi sem radicalização, com a constituição de uma cooperativa de trabalhadores que assumiu a empresa em processo de falência.

Tendo em vista este contexto de transição, este trabalho tem como objetivo analisar como se dá a vivência da autogestão nestes dois empreendimentos, a CBCA, que passou a ser Cooperminas, e a Mambrini, que se tornou Coopermambrini. Para isso, os três pilares da autogestão apresentados por Klechen e Paula (2007) – divisão do poder no processo decisório, valores e conhecimento técnico administrativo – foram utilizados como categorias de análise, uma vez que estes são explicitados como elementos fundamentais para o exercício da autogestão de forma legítima. O artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. O tópico seguinte apresenta o aporte teórico do trabalho para, em seguida, serem discutidas as opções metodológicas. Na sequência, a análise dos casos é explicitada e, logo após, as considerações finais e sugestões para novas pesquisas.

## **I. REVISÃO TEÓRICA**

### **1. AUTOGESTÃO: CONCEITO E DESDOBRAMENTOS**

A literatura que trata da autogestão apresenta definições diversas para o tema de acordo com a orientação epistemológica do autor e o enfoque a que o estudo se propõe. Gutierrez (1986) expõe alguns destes significados, como por exemplo, a proposta de autogestão econômica e política de toda a sociedade ou de determinada comunidade, ou como resultado mais ou menos natural da evolução da luta operária. O autor explicita ainda outra abordagem relacionando a gestão autônoma a propostas patronais para uma maior participação dos trabalhadores visando o ajuste do funcionamento do sistema capitalista, que nada mais é do que a manutenção da hegemonia do capital sobre o trabalho.

Tragtenberg (1980) defende a autogestão como forma de buscar a emancipação humana. O autor, que tem como fundamento o pensamento anarquista, acredita que o modelo de controle democrático representa uma forma de organização que possibilita a extinção da figura estatal. No entanto, é válido ressaltar que a concepção de anarquismo a que se refere o autor não consiste em desordem, muito pelo contrário, a organização seria resultante das decisões tomadas por uma sociedade pautada, principalmente, na educação. Ele critica abertamente o modelo de co-gestão, revelando que este somente mascarava os desequilíbrios de poder existentes dentro das organizações. O autor destaca a cooperativa de costureiras de Monlevade, no estado de Minas Gerais, como uma experiência que demonstra a concretização do processo de controle democrático. A forma de organização da mesma fez com que a figura do gerente se tornasse dispensável, pois as próprias cooperadas exerciam a tarefa de supervisão.

A forma cooperativa de trabalho é também identificada com a autogestão segundo Guillerm e Bourdet (1976), fazendo-se ressalva para uma diferença de extensão. Enquanto a cooperativa restringe as práticas autogestionárias a uma unidade produtiva,

a autogestão deve ser vista numa perspectiva social ampla, englobando as questões econômicas e políticas de toda uma sociedade ou comunidade. Berthier (2002) afirma que o verdadeiro caráter da autogestão é dado pela organização geral da sociedade em regime autogestionário. Motta (1986) coaduna com a definição, ao dizer que a autogestão ultrapassa os marcos estritos das reivindicações econômicas e sociais buscando a liberação total da sociedade.

É importante ressaltar que a autogestão não se faz sem participação, esta última no sentido que Siqueira e Baeta (1984) apresentam, ou seja, a participação como sendo um processo eminentemente político, em que se supõe que todas as pessoas afetadas por uma determinada decisão devem estar de algum modo, envolvidas no processo decisório. Motta (1983) propõe que a participação pode se dar em vários níveis, desde sistemas de consulta institucionalizada até a co-gestão, ou numa participação que se define de modo distintos em cada nível, como pelo número de presenças em associações, reuniões a que se assiste, ou conformismo às normas e valores propostos pelo grupo que detém o poder. Para Fortin *apud* Melo (1984), entretanto, o sentido real está contido na divisão de poder entre todos os participantes para que todos possam influenciar concreta e coletivamente nas decisões.

Guillerm e Bourdet (1976) também apresentam níveis distintos de democratização na gestão. Para estes autores, a participação implica na adesão em uma atividade pré-existente que tem sua própria finalidade. O participante colabora com o resultado, ou seja, fornece sua parcela de contribuição, mas carece de iniciativa. Num outro nível encontraríamos a co-gestão, onde o trabalhador adquire um grau de liberdade para decidir sobre os melhores meios de atingir os fins propostos, sem, entretanto, questionar os objetivos definidos pela direção da organização. Por sua vez, o controle operário consiste justamente nas medidas que são impostas pelos trabalhadores ao patronato. Apesar disso, o controle operário não questiona a posição de assalariado e dirigente, agindo sobre pontos específicos e, por isso não podendo ser identificado com a autogestão. Esta última seria, portanto, o nível mais avançado da democratização da gestão, marcado pela igualdade de influência no processo decisório.

## **2. A CONTRIBUIÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS HISTÓRICAS E OS PILARES DA AUTOGESTÃO**

O tema da autogestão surgiu na Europa Industrial do século XIX, assim como o movimento conhecido por Economia Social (MISOCZKY, OLIVEIRA; PASSOS 2004, SERVA, 1997). Posteriormente, reaparece através dos anarquistas no período da Revolução Russa e da Guerra Civil Espanhola. Mais recentemente, esteve presente na ex-Iugoslávia, nos movimentos contestatórios da classe trabalhadora, e finalmente surgindo de forma metamorfoseada no capitalismo contemporâneo (VENOSA, 1981).

Para Motta (1986) a autogestão é uma alternativa que deve se desenvolver tanto na teoria quanto na prática, o que evidencia a relevância do estudo de casos práticos, apesar das diversas limitações como falta de informações, pequena duração ou contexto social turbulento, normalmente presentes nas experiências históricas.

Uma destas experiências ocorreu na Espanha durante a Guerra Civil, na década de 30, quando os trabalhadores agrícolas e industriais daquele país ocuparam as unidades produtivas, passando a controlar a produção e a distribuição (MINTZ, 2002). No seguimento dos fatos, a economia autogerida foi abertamente sabotada pelos representantes do Partido Comunista, que permitiram o retorno de forças capitalistas ao poder. Desta experiência prática podem-se deduzir lições com relação à atitude política adotada pelo Partido Comunista que reproduziu as mesmas práticas centralizadoras e autoritárias da burguesia. Além disso, a sindicalização obrigatória e a adoção de um carnê para os membros da autogestão criaram novas formas de controle e reduziram o poder verdadeiramente revolucionário de alguns militantes nos conselhos e comitês.

Já o caso iugoslavo surge na década de 1950, numa tentativa de conciliar o esforço de industrialização acelerada com a introdução de uma estrutura organizacional participativa. Embora as razões mais comumente atribuídas ao surgimento dessa experiência sejam o rompimento com a URSS de Stalin, a diversidade étnica e a influência do marxismo, para Venosa (1982), estes motivos não são suficientes. Este autor resgata as práticas camponesas secularmente sedimentadas, que apontam para um modelo autogestionário, a *zadruga*, afirmando que embora a unidade apresentasse tendência ao desaparecimento, os valores relacionados a ela (solidariedade, equidade, democracia interna) permaneceram presentes nas formas industriais.

O sistema autogerido iugoslavo surge então baseado na autogerência das empresas pelos trabalhadores, no planejamento social (interligando planos empresariais, das comunas e dos órgãos da federação e da república) e no mecanismo de mercado. Na prática, entretanto, a experiência iugoslava foi imposta de cima pra baixo através do Estado, o que aponta para uma imposição e não uma requisição própria dos trabalhadores no organismo de base. Além disso, no campo político, o partido comunista era o único existente, o que o caracterizava como um regime autoritário centralizado. No campo organizacional, os Conselhos de Trabalhadores contavam com uma participação mais intensa de indivíduos de nível de educação mais elevada, o que resultava em uma distribuição autocrática de poder (VENOSA, 1981).

Estas experiências autogestionárias, como as várias outras relatadas pela literatura (ALMEIDA, 1983, GUILLERM; BOURDET, 1976, NASCIMENTO, 2004), surgiram em contextos distintos, embora, como afirma Motta (1986), elas geralmente estejam ligadas ao contexto revolucionário. De modo geral, a sociedade moderna tem

como uma de suas características a requisição de maiores espaços de representatividade e participação para setores sociais marginalizados ou oprimidos.

É interessante destacar que, como explicitado por Klechen e Paula (2007), a compreensão das experiências vivenciadas ao longo da história – casos de sucesso e fracasso – possibilita um aprendizado em termos do entendimento a respeito de como a autogestão tem se configurado nos mais diversos contextos, suas dificuldades e avanços. É por esta razão, inclusive, que os autores utilizaram da análise destas experiências como uma das fontes para o delineamento dos três pilares da autogestão, os quais são utilizados neste estudo. O quadro 1, ao final do texto, sintetiza os três pilares e seus respectivos significados.

Como se pode observar no quadro 1, os três pilares ressaltam aspectos importantes para o exercício da gestão autônoma. A questão do poder no processo decisório remete à idéia da participação e equidade de influência nas deliberações sobre assuntos comuns. Este ponto é extremamente relevante, pois, é a essência de uma gestão coletiva. Os valores também se constituem elementos fundamentais, uma vez que a proposta coletivista se baseia em uma outra forma de organização movida por princípios e interesses muito diferentes do modelo predominante. Neste sentido, a adoção da gestão autônoma implica, antes de tudo, a disseminação de outros valores. Por fim, o conhecimento técnico administrativo refere-se a uma oposição contra a intensa especialização do trabalho, a especialização que aliena o trabalhador. A posse do conhecimento se relaciona estreitamente com a questão do poder, uma vez que quem detém o conhecimento tem maior possibilidade de influenciar as decisões frente aos que não tem e, neste sentido, a equidade deixa de existir. (KLECHEN; PAULA, 2007).

Percebe-se, portanto, que tais pilares são dimensões que se complementam e apontam, quando simultâneos, a direção para o delineamento de uma gestão autônoma. Como explicitado anteriormente, a construção destes pilares levou em consideração experiências vividas nos mais diversos contextos, nas quais estes fatores estão presentes (ou não), influenciando no rumo tomado pelas mesmas. Diante disso, optou-se pela utilização destes pilares como categorias de análise para os casos estudados.

## II. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi predominantemente qualitativa. Foi realizado um estudo de dois casos, que segundo Bruyne *et al.* (1991), permite a análise em profundidade. Os casos estudados foram o da Cooperminas de Criciúma, em Santa Catarina, e da Coopermambrini de Vespasiano, em Minas Gerais. Ambas são cooperativas de produção, sendo a primeira de carvão mineral e a segunda de carrocerias de caminhão do tipo basculante.

## A) SUJEITOS E APREENSÃO DOS DADOS.

A pesquisa ocorreu em dois momentos que se inter-relacionaram. No primeiro, realizou-se uma pesquisa documental privilegiando-se a revisão e a seleção bibliográfica, bem como, a análise de documentos que se relacionavam ao problema, ao tema da pesquisa e aos assuntos correlatos. Durante esta fase, o estudo bibliográfico foi intensivo, a bibliografia estudada orientou a definição das categorias, as quais foram delineadas a partir das características das gestões autônomas. O segundo momento referiu-se à metodologia da pesquisa de campo, a escolha das fontes para coleta de dados, a definição das organizações em que se realizou a pesquisa. A investigação, portanto, foi realizada em duas organizações do tipo: Cooperativas de Trabalhadores em Produção, cujo intuito foi o de verificar como as categorias norteadoras das gestões autônomas são vivenciadas (ou não) pelas duas organizações, as quais passaram por um processo de transição. Foram entrevistados um diretor da Cooperminas e o presidente da Coopermambrini.

## B) ANÁLISE DOS DADOS

A partir das entrevistas, realizou-se a análise dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo, baseando-se, a priori, nas características das gestões autônomas presentes no Quadro a seguir.

Quadro n. 1 - Características da gestão autônoma

CARACTERÍSTICAS	CONCEITUAÇÃO
<b>Divisão do poder no processo decisório</b>	Todos os atores organizacionais detêm a mesma parcela de poder para intervir na definição dos interesses da organização. Não há uma estrutura hierárquica definida que determine relações de subordinação. Desse modo, o processo decisório se torna coletivo, seguindo o princípio da base para o topo, ou seja, que as decisões locais sejam tomadas pelos membros da esfera local, e as de maior amplitude reúnam todos os membros afetados.
<b>Valores</b>	Prevalência de uma lógica comunitária que abarca tanto relações de troca, quanto de partilha. Os valores de solidariedade, igualdade, liberdade e cooperação são preponderantes, e se expressam na possibilidade de uma gestão plenamente democrática, e essencialmente política, com a finalidade de trazer o desenvolvimento para toda a sociedade.
Conhecimento técnico-administrativo	Os membros da organização devem possuir conhecimento sobre o processo produtivo e das funções administrativas, para que possam decidir conjuntamente com conhecimento de causa, sobre as atividades e objetivos da organização; conferindo um significado social para o seu trabalho.

Fonte: Klechen e Paula (2007).

Para a análise dos documentos, estatutos, regimentos e filme utilizou-se a análise documental. Sendo assim, e a partir da extração dos significados presentes nas entrevistas, relacionando-os com os dados apreendidos nos documentos, foi possível uma compreensão ampla do fenômeno da autogestão.

A fim de facilitar o entendimento da análise realizada, trechos das entrevistas foram apresentados. O diretor da Cooperminas é identificado como entrevistado 1, e o representante da Coopermambrini, como o entrevistado 2. Além disso, utilizou-se o recurso negrito para ressaltar as falas que correspondem e justificam as considerações explicitadas.

### III. A AUTOGESTÃO NA COOPERMINAS E NA COOPERMAMBRINI

Como explicitado anteriormente, os três pilares definidos por Klechen e Paula (2007), discutidos de forma mais completa em outro trabalho, balizaram a análise realizada nos dois casos em questão. Buscou-se, portanto, identificar no cotidiano destas organizações elementos considerados essenciais para o exercício legítimo da autogestão. É válido ressaltar que não se trata da aplicação de um modelo, mas da observação de características norteadoras que distinguem as organizações autogeridas das tradicionais empresas heterogeridas, características do modelo capitalista de produção. Em seguida, tem-se a análise dos casos.

#### A) DIVISÃO DO PODER

Na Cooperminas os atores organizacionais podem participar do processo decisório, de modo a intervir na definição dos interesses da organização. A tomada de decisão é coletiva, seguindo o princípio da base para o topo. No trecho abaixo, o entrevistado 1 explicita como acontece a autogestão na cooperativa

[...] a autogestão, **ela tem que vir da base**, a base que traz as demandas, que traz as dificuldades, os problemas para serem resolvidos. Mas como essa empresa a Cooperminas, ela veio de uma massa falida da antiga CBCA em 1987, isso, **ela veio com os mesmos princípios e não fugiu ainda totalmente daquilo que era antigamente** patrão, porque todos os trabalhadores, a partir do momento que o sindicato dos mineiros assumiu o controle e o comando da empresa, porque o patrão não tinha mais recursos, não tinha como pagar, fazer folha de pagamento, então o sindicato, aonde que surgiu então a luta dos trabalhadores para administrar. Isso já tem vinte e um anos. **Então o princípio da autogestão, ele está implantado aqui dentro, só que ainda tem aquelas pessoas que ainda tem um pensamento, tem aquela idéia de empresa patronal, que quem decide é o patrão.**

No entanto, embora exista a simetria de poder no sentido de que todos podem participar do processo decisório, argumenta-se que alguns percalços ainda precisam ser superados. De acordo com o relato, pode-se observar que o caso da Cooperminas corrobora as indicações de estudos anteriores (BARRETO; PAES DE PAULA, 2007; VIEITEZ; DAL RI, 2001; LIMA, 2004) acerca das dificuldades de uma inserção total em uma nova lógica de trabalho e de organização social. O entrevistado 1 deixa claro que os resquícios da empresa capitalista ainda se fazem presentes na cooperativa, na medida



em que ainda existe a figura do patrão. Isso representa um obstáculo à autogestão, na medida em que a existência de um chefe pode significar, como ele próprio ressalta na última frase do relato, uma abstenção no processo decisório. Deve-se atentar, neste sentido, se o princípio da base para o topo não se aproxima mais de uma gestão participativa do que uma gestão autônoma, de fato. De qualquer forma, observa-se a tentativa de uma organização mais democrática, em que um maior número de pessoas estejam envolvidas na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Nesta busca pela democratização, as decisões estratégicas e que afetam a maioria dos cooperados e funcionários são solucionadas em assembléias, algumas extraordinárias. O entrevistado 1 explica:

Nós fazemos a nossa **assembléia anual, que é para prestação de contas e extraordinariamente a gente faz assembléias quando tem alguma situação emergencial**, como por exemplo, agora no mês de Março, nós fizemos uma assembléia geral, a ordinária, e já em Abril tivemos que chamar outra assembléia porque nós estávamos com problema de horário no subsolo da mina, que aonde o Ministério Público exigiu, exige que é a lei, não pode fazer mais do que seis horas no subsolo, e a gente estava extrapolando um pouco, mas isso foi definido em assembléia também, não pra nós tirar mais carvão, pra nós poder pagar nossas contas, resolvemos trabalhar então oito horas, e acontece que foi denunciado, houve denúncia o ministério então veio e interpelou a direção e então pediu: olha o máximo, fizemos um acordo, o máximo é sete horas e doze. [...] **Então foi decisão em assembléia, é chamado o pessoal pra discutir, isso tranqüilo, não tem assim dificuldade nenhuma.**

Os princípios de trabalho, a gestão ficou toda ela no princípio também do patronal, todos os trabalhadores queriam ter os mesmos direitos que tem um trabalhador de uma empresa, comum capitalista. **Hoje é uma cooperativa, ela tem as decisões todas em assembléia, nós fazemos assembléia**, recentemente agora tivemos a eleição para nova direção, aonde permaneceu o grupo com acréscimo de mais um.

As assembléias constituem-se o símbolo do processo autogestionário, uma vez que é durante as mesmas que a *voz* dos cooperados deve ser ouvida. Como explicitado pelo entrevistado 1, estas são realizadas anualmente e sempre que necessário, de forma a solucionar problemas emergenciais. O fato destas decisões serem tomadas de forma conjunta e tranquila, como expõe o entrevistado, contribui para que as deliberações realmente sejam fruto da vontade da maioria, diferentemente do que ocorre nas empresas capitalistas em que prevalece o interesse dos acionistas ou proprietários. Mas para que isso ocorra deve-se retomar a idéia de que tal tipo de gestão exige sujeitos políticos, ou seja, que exista uma consciência acerca da importância da participação e de um interesse acerca dos assuntos que dizem respeito à organização. O individualismo, portanto, deve dar lugar ao pensamento no todo. Argumenta-se assim, que a transição para um sistema autogestionário é complexa, demanda tempo e educação.

Outro aspecto que está relacionado ao processo de tomada de decisões é a hierarquização existente na operacionalização da produção, uma vez que existem níveis de

poder decisório representados por engenheiros chefes e supervisores de produção, estes eleitos. Como será explicitado posteriormente na análise do pilar conhecimento técnico administrativo, o domínio de conhecimentos específicos - a tão disseminada especialização, corresponde a uma forma de poder (MOTTA, 1986), uma vez que quem detém o conhecimento possui vantagens sobre aqueles que não o tem. Isso também pode representar prejuízos à autogestão, uma vez que ao não saber opinar acerca de determinados assuntos, a maioria das pessoas pode ser excluída da tomada de decisão. Neste sentido, é válido ressaltar que não se trata da defesa de que todos devam saber sobre tudo, o que certamente seria inviável dado as especificidades relacionadas ao trabalho nos dias atuais, mas da luta contra a alienação do trabalhador. Ou seja, a idéia é que as pessoas possam retomar a noção do todo, não se limitando exclusivamente a tarefa que lhe foi atribuída.

Ainda no que se refere o processo decisório, outro fator que exerce certa influência é a necessidade de contratação de funcionários. Essa se dá, principalmente, devido a incapacidade de atendimento da demandas da produção, como está explicitado abaixo pelo entrevistado 1:

Nós contratamos algumas pessoas e elas vêm de outras empresas também, pra você ter uma idéia nós contratamos agora esse mês trinta pessoas. Estamos contratando aí, tem quatro, tem cinco em treinamento, mas todos vêm de empresa privada, **quando chega aqui, você olha a carteira: -“Há não tem carteira assinada”**. “Não aqui não tem carteira assinada”. Então têm essas dificuldades todas aí de entenderem. Então **a gente tá botando agora o que: contratar como celetista**, estamos contratando mesmo, carteira assinada a empresa pode fazer isso, a cooperativa pode fazer, e aí, **depois de um determinado ponto quando a pessoa tiver bem inserida, então aí nós cooperamos**.

Embora a contratação não seja uma iniciativa ideal para as cooperativas, no sentido de trazer a lógica do mercado para dentro da própria cooperativa, no caso da Cooperminas esta revela-se uma estratégia. Isso porque, até mesmo em função do desconhecimento a respeito do que é a proposta do cooperativismo, as pessoas encontram dificuldades em entenderem a lógica que ali prevalece. Isso se torna claro nos questionamentos acerca da ausência da carteira assinada relatados no trecho anterior. Neste sentido, aceitá-los primeiramente como funcionários significa proporcioná-los este período de experimentar a nova lógica, para então, se há uma identificação com a mesma, ocorrer a introdução como cooperado. No entanto, no que tange à divisão do poder, um grande número de contratados pode prejudicar o processo autogestionário, como explicita (VIEITEZ; DAL RI, 2001).

Na Coopermamabriní também há uma busca por um processo decisório democrático, de modo que todos os atores organizacionais possam intervir na definição dos interesses da organização. Neste sentido, as decisões são coletivas, seguindo o princípio da base para o topo para as estratégicas, como por exemplo, os prazos para a produção das encomendas demandadas. As demais decisões são tomadas pelo trio de diretores,

presidente, vice-presidente e secretário. A primeira dificuldade que surge para as cooperativas de produção como a Coopermambrini é a questão do tempo, uma vez que este é determinante para o custo das peças encomendadas. Ou seja, não se torna possível interromper a produção para as reuniões coletivas, sendo realizadas somente àquelas determinadas no estatuto. Sendo assim, tal fato constitui-se uma limitação ao processo autogestionário resultante da necessidade de sobrevivência em um mercado que funciona sob uma lógica diferenciada. A adequação revela-se, portanto, um dilema para este tipo de empreendimentos. No entanto, ainda assim pode-se observar um esforço rumo a gestão democrática, esforço este reconhecido pelos cooperados “é através das assembleias, das reuniões, que a gente tá sempre reunindo, discutindo. É nas reuniões que a gente vai tomar as decisões”.

Na produção propriamente dita da Coopermambrini não há chefes, a hierarquia é mínima e a divisão do trabalho é feita pela especialidade de cada trabalhador. A remuneração é de acordo com a especialização e a diferença entre a maior remuneração e a menor é na razão de um para três. A organização na cooperativa, de acordo com o entrevistado 2, é realizada da seguinte forma:

Tem um **gestor do empreendimento**, tem **autonomia**, tem um grupo coletivo de pessoas que tocam o empreendimento com características de **decisões próprias**, como exemplo tem outros órgãos que acompanham que informam, que dão informações para tocar o empreendimento, a gente toma as nossas decisões internas com o grupo de pessoas cooperados.

**Há uma estrutura hierárquica** que parte da administração, por exemplo: o presidente, o vice-presidente e um secretário, então **essas três pessoas é que tomam as decisões porque nunca pode parar um grupo todo, uma cooperativa, um empreendimento todo para tomar essas decisões**. Tem decisão que tem que tomar imediato e não pode parar uma empresa para poder tomar uma **pequena decisão**. Quando chegam coisas importantes, a gente forma uma assembleia, convoca o pessoal e faz a assembleia geral e toma a decisão coletiva.

Nos trechos anteriores, o entrevistado 2 elucida como se dá o processo decisório na Coopermambrini. Percebe-se que há uma divisão entre as decisões pequenas, cotidianas, e as importantes, as quais devem ser partilhadas por todos por meio da assembleia. Neste sentido, faz-se interessante destacar o papel do acompanhamento ressaltado no primeiro trecho, por meio do qual os demais componentes ficam a par do que é decidido pelos componentes da administração. Mais uma vez deve-se retomar o papel político, em que o sujeito se mostra interessado em tudo que diz respeito ao empreendimento.

Sobre o planejamento e as decisões relativas à produção, o entrevistado 2 esclarece:

A **produção, qualidade, prazo de entrega**, são as coisas principais para se tomar numa assembleia geral, por exemplo: a gente faz uma venda, concluiu uma venda grande e faz uma **assembleia geral, convoca o pessoal e faz tomar a decisão sobre o prazo**. Não só a diretoria, como todo o pessoal da produção se sente **responsável** por essa venda desse equipamento, correto? Então neste período aí a gente tem que tomar essa decisão de convocar essa assembleia geral para decidir sobre o prazo de entrega **jogando a responsabilidade a todos os cooperados**.

Neste trecho, o entrevistado 2 ressalta os aspectos fundamentais a serem tratados nas assembléias. Um fator interessante é a ênfase dada a questão da responsabilidade. Pode-se perceber que a assembléia funciona como o momento em que todos os presentes estabelecem um compromisso em relação à venda, ou seja, ao acertarem um prazo específico, estes se comprometem a contribuir para que o acordo seja cumprido. Ao mesmo tempo, a decisão em conjunto a respeito do prazo significa respeitar a opinião daqueles que estarão diretamente ligados à produção, ou seja, a idéia é que o prazo acordado seja factível, o que nem sempre acontece quando este é imposto.

Em relação à contratação, a Coopermambrini passa pela mesma situação da Cooperminas, como pode ser observado a seguir:

Estamos com **doze cooperados** e mais ou menos **dez funcionários**. Por que tem funcionários? O pessoal tem **medo** de entrar num empreendimento que **não conhece**. A gente tem uma demanda no mercado de vendas, e os cooperados que tem às vezes não têm condições de entregar aquele equipamento que a gente vende, então tem que contratar, aí chama, convoca. A cooperativa é aberta para cooperados não para funcionários, aí a gente fala com pessoal e eles ficam com um pé atrás não acredita, então a gente com fé na demanda fica obrigado a contratar para cumprir com o dever contratado. (ENTREVISTADO 2)

Pode-se observar, portanto, que a questão da simetria de poder ainda encontra certos obstáculos, principalmente aqueles decorrentes da participação efetiva dos cooperados, bem como dos constantes dilemas de terem que se adequar ao mercado no qual estão inseridos. De forma geral, os dois casos apontam para a tentativa da concretização de uma gestão mais democrática, em que as decisões tomadas sejam resultado de um esforço comum. Em seguida, será discutida a questão dos valores, a qual também é determinante para o exercício da gestão autônoma.

## B) VALORES

Na Cooperminas há uma luta para a prevalência de uma lógica comunitária, tanto nas relações de troca, quanto de partilha. Os valores de solidariedade, igualdade, liberdade e cooperação são preponderantes, e se expressam na busca por uma gestão bastante democrática, e principalmente política, com a finalidade de trazer o desenvolvimento para todos os trabalhadores da Cooperativa, para os mineiros de Criciúma e para a sociedade da região carbonífera de Santa Catarina. No entanto, conforme o entrevistado 1, é preciso insistir, pois os valores capitalistas, cada trabalhador ainda traz consigo.

O que a gente ainda tem que **aprimorar mais**, é exatamente a **autogestão** ou **cooperativismo** de fato. Que é aonde você tem que tirar as tuas despesas e o que sobra você faz a partilha. Que essa é a essência do cooperativismo da autogestão. Então isso agente não está conseguindo direito porque ainda não tem essa cultura

Olha, desde que foi criada a cooperativa em 98, se bem que antes disso como já era administrada pelo grupo da massa falida, que eram os trabalhadores, já vinham nesse processo. **Fazer uma gestão**

**democrática plena, nós não conseguimos ainda, porque não tem uma cultura aqui na região do cooperativismo.** Hoje nós estamos com pessoas saindo de outra empresa e vindo trabalhar conosco. **Então eles saem de lá de uma forma capitalista totalmente,** que tu chega no dia tal tem que estar o dinheiro na conta, tem as horas extras. Então tudo isso ainda não conseguimos.

O esforço para tornar a Cooperativa uma autogestão, uma democracia plena, é constante conforme bem esclarece o e entrevistado 1:

A rotatividade na mina também é grande, no sentido assim: a aposentadoria nossa hoje é de quinze anos, é aposentadoria especial (periculosidade), então as pessoas vêm de outras empresas e acabam vindo aqui para ficar um ano, dois anos, três anos, já se aposentam, **então tu não consegue criar as pessoas para irem treinando pra isso,** claro que isso também tem que vir de cima, da direção do conselho, esse pessoal tem que estar bem informado. Mas a rotatividade também no conselho muda também. Então a prática real, a gente faz dentro daquilo que a gente consegue colocar para as pessoas aqui dentro, mas seria diferente numa outra empresa, até pelo número de trabalhadores,  **você conseguir dentro desse grupo todo de seiscentas e cinquenta pessoas, conseguir que todos tenham, esse entendimento é difícil, mas através da ANTEAG agente faz treinamento, faz curso, temos agora recentemente encontros de trabalhadores,** uma vez em Brusque foi feito, mas aí, para as mulheres só da cooperativa, nós temos fichado também, as mulheres do escritório, tem da faxina e tal, a maioria é homem, mas sempre agente procura fazer essa integração.

Como se pode perceber, a questão da vivência dos valores cooperativistas é um ponto crítico para a cooperativa. Isso porque, além do grande número de pessoas envolvidas, a alta rotatividade prejudica esse processo que consiste em uma construção. É válido destacar que essa é uma questão comum a maior parte dos empreendimentos estudados e, se constitui, portanto, mais um dilema vivido pelos mesmos. A imersão em novos valores, valores antagônicos aos predominantes, exige um esforço múltiplo por parte dos cooperados. Essa multiplicidade diz respeito à disponibilização de tempo, interesse nesta mudança, em alguns pontos envolve até mesmo recursos financeiros, dentre outros. Esse esforço é, antes de tudo, um esforço educacional.

Na Coopermambrini também é perceptível a existência da lógica comunitária. Os valores de solidariedade, igualdade, liberdade e cooperação são fortes e se expressam principalmente pelas características da liderança de seus diretores. Há um esforço por uma gestão democrática, uma vez que a partir de uma decisão da base a gestão atual assumiu o poder resgatando a cooperativa de uma gestão fraca que estava levando a organização ao desaparecimento, além do que não prestava contas, não havia transparências na gestão.

O entrevistado 2 explicita a questão dos valores na Cooperativa:

A relação é muito humana, é um pelo outro, todo mundo respeita o outro porque está sempre junto, sempre ajudando, sempre fica junto, é muito respeitosa. **Quando um acaba uma tarefa, às vezes tem alguma coisa para fazer, quando não tem ajuda o outro, é tudo igual.**

Por meio do trecho anterior pode-se perceber a diferença na relação entre os cooperados, a qual se pauta no respeito e na ajuda mútua. O sentimento de igualdade expresso pelo entrevistado é extremamente relevante neste contexto, uma vez que caracteriza outra forma de se viver socialmente, sendo o interesse pela comunidade, inclusive, um dos princípios do movimento cooperativista.

Apesar das dificuldades relacionadas à questão dos valores, percebem-se avanços no que tange ao significado da autogestão, como explicita o entrevistado 2:

A gente vem trabalhando em autogestão, há 11 anos, o conhecimento a gente vai aprofundando no que significa autogestão, então **eu não acho muita dificuldade**. Na autogestão você tem **mais liberdade**, você vai construindo, é **mais bem visto pela sociedade**, anteriormente você ficava tocado dentro da fábrica, era só os patrões se apresentando, ninguém era visto.

Ainda no âmbito dos valores, o entrevistado 2 relata a respeito do desenvolvimento dos cooperados e sobre a remuneração e divisão das sobras:

Tem ainda um desenvolvimento pessoal, de cada cooperado e da sociedade como um todo. **Muda os valores**, no caso da remuneração procura-se **diminuir as diferenças**, por exemplo: a retirada do salário do cooperado. O salário é individual, a gente não fala salário, falamos pró-labore, tirado pró-labore individual, soldador é um salário, pró-labore, é um valor, pintor..., cada um é individual, agora, a retirada, **a sobra é igual**, desde o faxineiro ao presidente a retirada é igual, sobrou vinte mil, vamos tirar dez mil para dividir, é, se houver dez cooperados é mil para cada um, igual, **independente da função**.

Ao analisar a presença dos valores nos dois casos em questão, percebem-se mudanças interessantes no que diz respeito, principalmente, a uma noção de igualdade entre as pessoas. Isso se torna claro na questão da remuneração, a qual varia de acordo com a função, mas o excedente resultante do trabalho de todos, é dividido entre eles. Embora a utopia aponte para uma igualdade integral, a realidade vai configurando-se a seu modo e culminando nestas experiências que de certa maneira já apresentam avanços importantes em relação ao modelo tradicional. A prática da ajuda mútua também aponta para o afastamento da visão individualista e uma aproximação com a lógica comunitária e solidária. O próximo tópico aborda o último pilar analisado: o conhecimento técnico administrativo.

### c) CONHECIMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Na Cooperminas os membros da organização possuem relativo conhecimento sobre o processo produtivo e das funções administrativas, o que lhe é informado durante o processo de ambientação e de conhecimento das práticas autogestionárias. Além disso, os novos cooperados são apresentados ao formato da gestão coletiva da produção, de forma

que possam compreender as atividades e objetivos da organização. Devido ao grande número de trabalhadores e especificidades da indústria carbonífera faz-se necessária uma divisão do trabalho, mantendo-se os trabalhadores em suas áreas de especialidade e, sempre que há possibilidade de ascensão na hierarquia, o acesso se dá por meio de eleições em que os candidatos e eleitores pertencem à área específica da vaga em aberto. Para os cargos de direção superior, as eleições são gerais e acontecem de acordo com o estatuto e regimento interno, o que possibilita o rodízio nas funções de direção. O entrevistado 1 esclarece:

As funções, na parte de **técnica, não tem muita rotatividade**, assim não dá pra fazer essa rotação muito freqüente porque as pessoas que trabalham em determinada área não tem como se envolver em outras áreas, por exemplo: a pessoa que é envolvida com técnico em máquina, ele tem a especialização para cuidar da máquina, do equipamento, então é um pouco difícil, só altera isso se ele vier para o Conselho, se for eleito, aí amplia o conhecimento, mas internamente lá, ele tem um conhecimento do que é repassado pra ele, mas assim, **aprofundar nas questões todas não**, ficam mais envolvidos no seu dia-a-dia porque a jornada na mina hoje é de sete horas e doze, mais o tempo de deslocamento, e a nossa mina é muito longe, **você também não tem muito tempo pra ter mais participação**, mas nós temos gente que trabalhou em subsolo e hoje está na administração, pessoas que trabalharam na superfície, foram para o subsolo, essa mudança sempre aconteceu, agora, não é com muita freqüência, se você começar a fazer muita rotação as pessoas acabam não aprendendo o suficiente, não tendo aquele conhecimento pra isso. Agora, tem treinamento, estamos com cinco pessoas que estão ingressando na empresa hoje, no dia de hoje, estão sendo treinadas, **eles passam em uma semana por uma bateria de tudo que acontece na empresa, como é que funciona, técnicas de segurança [...]**.

Na Coopermambrini os cooperados também possuem relativo conhecimento sobre o processo produtivo e praticamente nenhum sobre as funções administrativas, a não ser os membros diretores. Na produção há uma divisão do trabalho, mantendo-se os trabalhadores em suas áreas de especialidade. Quando há necessidade de um trabalhador especializado devido o emprego de alguma nova tecnologia, a Cooperativa contrata através contrato de trabalho ou por empreitada, como é o caso de um trabalhador que detém o conhecimento de uma máquina que foi alugada por determinado período para atender a uma demanda de produção.

A gestão busca o desenvolvimento e a igualdade de todos os trabalhadores e tem o respeito da comunidade de Vespasiano, mas enfrenta desafios para levar a frente o projeto de organização coletiva. A concorrência pelo mercado é com empresas capitalistas em nível nacional com poder econômico superior, com tecnologia de produção mais desenvolvida e trabalhadores atualizados, problema este comumente enfrentado por este tipo de empreendimento.

Sobre esta questão do conhecimento, o entrevistado 2 levanta algumas questões interessantes:

Alguns cooperados não tem aquele **interesse próprio de desenvolver**, isso que às vezes estamos sempre incentivando os cooperados, mas a maioria sim, a **minorias as vezes não tem aquele interesse em desenvolver**, quer ficar naquele setorzinho, pegando a responsabilidade que ele tem

que fazer, **mas desenvolver... e trabalhar em outra função, é uma coisa que não é discutida em grupo**, é de acordo com o que ele sabe fazer, ninguém força ele a fazer outra coisa, a gente respeita, mas se quiser, ele vai sem discussão. E **função administrativa é só pelo presidente**, o vice-presidente e o Secretário, que são os 3 que respondem pela direção.

Como explicitado no trecho, o acesso aos cargos de direção se dá por meio de eleição conforme determina o estatuto da cooperativa. Os trabalhadores de forma geral permanecem desatualizados e não aparentam ter interesse em exercer outras funções a não ser aquelas as quais estão acostumados devido a experiência de anos de trabalho. Pode-se perceber, portanto, que a questão do conhecimento técnico administrativo também se apresenta um dilema, já que a intensa especialização muitas vezes impede a visão do todo e a capacidade de influenciar as decisões que vão além das atividades específicas de cada um. Além disso, a falta de interesse aparece como um fator adicional que contribui para a manutenção das pessoas nas mesmas atividades. Concomitante a isso, tem-se a inserção em um mercado altamente competitivo, as no qual as organizações não dispõem de tempo suficiente para a dedicação a esse aspecto da aprendizagem e do aprimoramento dos cooperados.

## CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar como se dá o processo autogestionário na Cooperminas e na Coopermambrini, duas cooperativas constituídas a partir da falência de empresas. A utilização dos três pilares definidos por Klechen e Paula (2007) como categorias de análise contribuiu para a observação de aspectos fundamentais à prática deste tipo de gestão, características antagônicas ao modelo preponderante. Como eram esperados, inúmeros dilemas se fazem presentes no cotidiano dessas organizações, dilemas estes que corroboram as considerações de estudos realizados em outras cooperativas.

São várias as dificuldades dessas organizações que se pretendem autogestionárias, muitas levadas à frente pela ideologia de alguns de seus membros que não conseguem fugir da lógica capitalista, uma vez que, para sobreviverem, precisam utilizar técnicas de gestão e organização características deste sistema. Elas se utilizam de estruturas hierárquicas, ainda que mínimas, sistemas de recompensa e punição, contratam empregados de acordo com a demanda e disputam o mercado em concorrências desleais, já que na maioria das vezes encontram-se defasadas nas tecnologias de produção. Seus trabalhadores não têm o conhecimento técnico atualizado, além de não possuírem a convicção necessária da ideologia autogestionária, pois não conseguem se desvencilhar de ranços capitalistas que de certa forma lhes asseguram remunerações maiores, como férias, déci-



mo terceiro salário, carteira assinada, previdência, a troca da submissão e da exploração característica do sistema capitalista.

Na Cooperminas, em Criciúma, a divisão das sobras entre todos os trabalhadores e a não submissão a um patrão parece não bastar para a manutenção de uma cooperativa autogestionária. De acordo com o filme *Conquista da Sociedade* (s/d), o sucesso da Coopermambrini parece ser devido à luta histórica e emblemática dos trabalhadores mineiros sobre o capital e sobre a Justiça, protetora dos capitalistas, quando conseguiram mudar uma decisão judicial através de atos radicais como, por exemplo, a ameaça de suicídio coletivo. Neste, os trabalhadores assumiram a condição de homens-bomba utilizando dinamites amarradas a seus corpos para explodirem o entroncamento da Estrada de Ferro Dona Teresa Cristina em Criciúma e junto com o entroncamento, suas vidas...

Na Coopermambrini, as dificuldades são imensas e a luta dos trabalhadores tem seguimento neste momento devido à demanda desenvolvimentista por qual passa o país. O que aparenta ser um sucesso pode ser uma ilusão, uma vez que os investimentos em tecnologia e em desenvolvimento dos trabalhadores são mínimos. As sobras existem em sua maior parte devido às benesses da legislação cooperativista e aos preços praticados para a venda de sua produção - que são iguais ou menores do que os preços da concorrência - e aos sacrifícios dos trabalhadores que, devido à ideologia autogestionária, se mantêm firmes na condição de proprietários coletivos. Sendo assim, eles não possuem patrão e não precisam se submeter à exploração capitalista, mas de certa forma acabam explorados, já que, para sobreviverem enquanto organização autogestionária inserida no capitalismo abrem mão de horas de lazer e de ganhos maiores no tempo presente caso fossem assalariados. Vivem no sacrifício para manterem a conquista de terem recuperado uma massa falida e sonham com uma sociedade mais justa e solidária ainda que no futuro.

No que tange ao conhecimento técnico administrativo, foi possível perceber que um alto grau de especialização ainda se faz presente nos empreendimentos. Isso se justifica, por um lado, pelo fato de que as pessoas somente continuaram a realizar as funções que já praticavam há muitos anos. Por outro lado, percebeu-se um certo desinteresse em conhecer as outras atividades, mesmo porque essa atitude implica em um esforço a ser feito. Observou-se que essa defasagem se reflete, por exemplo, na continuidade das mesmas pessoas na direção da cooperativa, uma vez que sem o conhecimento administrativo não é possível ocupar estes postos. Neste sentido, a vivência da autogestão também se vê comprometida, uma vez que para opinar as pessoas precisam entender sobre o assunto. Mais uma vez torna-se plausível ressaltar que a questão do conhecimento deve ser observada também sob a ótica do poder e, portanto, dentro da perspectiva da gestão autônoma, esse tipo de desigualdade deve ser amenizada.

Percebe-se, portanto, que as dificuldades encontradas referem-se, principalmente, ao fato das cooperativas e demais empreendimentos autogestionários serem ilhas dentro de um modelo econômico predominante, o qual a todo momento impõe condições de sobrevivência e contamina com os seus princípios as iniciativas que visam de alguma forma enfrentá-lo, ou até mesmo superá-lo. As experiências analisadas reafirmam a proposta autogestionária enquanto uma utopia, mas não no sentido da inatingibilidade, mas de um ideal a ser buscado. Daí a opção pelo título “A construção da autogestão”. Entender a vivência da autogestão como algo a ser construído significa reconhecer as fragilidades das experiências existentes sem, no entanto, deixar de reconhecê-las como formas concretas de enfrentamento e de mudança da realidade.

Neste sentido, deve-se retomar a questão dos pilares como fatores norteadores, e não um modelo que determina se uma organização é ou não autogestionária. Por um lado, as características observadas, como a presença da lógica comunitária, a realização de assembléias para a tomada de decisões estratégicas, dentre outras, apontam para esse processo de construção e de busca da utopia. Por outro, a identificação dos pontos fracos revela-se uma oportunidade de se repensar as atitudes e buscar novas formas de agir e se organizar. A questão educacional e a formação de redes de solidariedade, nas quais estas organizações cooperem entre si, por exemplo, são alternativas para amenizar os problemas e constituem-se, portanto, objetos de investigação para outras pesquisas sobre a temática.

BEHR, Ricardo Roberto; PAULA, Ana Paula Paes de; BARRETO, Raquel de Oliveira. The construction of self-management in Cooperminas and Coopermambriini. *ORG & DEMO* (Marília), v. 16, n. 2, p. 7-26, Jan./Jun., 2016.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze how was the experience of self-management in Cooperminas in Criciúma, Santa Catarina, and Coopermambriini in Vespasiano, Minas Gerais. The research was predominantly qualitative, achieved through documentary and bibliographical analysis, data were seized and analyzed in 2007. The interviews were semi-structured and carried out with a head of each cooperative and the analysis of the cases occurred from that of pillars of autonomous management proposed by Klechen and Paula, namely the division of power in decision-making, values and administrative expertise. The results demonstrate how these organizations approached the collective dimension. It was found that cooperatives were searching for a more democratic, however, due to the market system in which they were inserted found obstacles to be fully self-managed and had trouble investments in technology, professional training and educational development for deeper understanding of self-management ideology.

**KEYWORDS:** Self-Management, Cooperatives, Democracy, Cooperminas, Coopermambriini.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Heloísa Maria Mendes. Autogestão: da ideia às práticas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 37-57, jan./mar. 1983.
- AZEVEDO, A. B. **Autogestão e competitividade: estudos de caso em cooperativas industriais brasileiras e basca/espanhola**. 2007. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- BARRETO, R. O; PAULA, A. P. P. Teoria Crítica e Economia Solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. In: Conferência da Rede regional da ISTR para América Latina e Caribe, VI, Salvador, 2007. **Anais...** Salvador: 2007. CD-ROM.
- BERTHIER, René. Concepções anarco-sindicalistas da autogestão. In: BERTHIER, René; LEVAL, Gaston; MINTZ, Frank. **Autogestão e anarquismo**. São Paulo: Imaginário, 2002. p. 61-73.
- BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CONQUISTA DA SOCIEDADE: Vídeo. Criciúma: (s/d).
- GARCIA, R. M. Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 39-45, jan./mar. 1981.
- GUILLERM, A.; BOURDET, Y. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- GUTIERREZ, G. L. Autogestão e condições modernas de produção: notas para discussão. *RAUSP*. São Paulo, v. 21, n. 3, p. 9-18, jul./set. 1986.
- KLECHEN, C. F e PAULA, A. P. P. Estudos críticos em Administração e a questão da autogestão: um estudo de caso. Belo Horizonte: Relatório Final de Pesquisa. PIBIC/CNPq. UFMG. 2007. Mimeo.
- LIMA, J. C. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revistado. *RBCS*. São Paulo, v. 2, p. 260-289, out. 2004.
- MELO, M. C. O. L. Processos de participação como meios não-institucionalizados de regulação de conflitos. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 11-18, out./dez. 1984.
- MINTZ, Frank. Ensinaamentos da autogestão espanhola. In: BERTHIER, René; LEVAL, Gaston; MINTZ, Frank. **Autogestão e anarquismo**. São Paulo: Imaginário, 2002. p. 75-91.
- MISOCZKY, M. C.; OLIVEIRA, R. P. de; PASSOS, R. P. dos. Reflexões sobre a autogestão a partir da experiência da cidade das cidades. *Organização e Sociedade*. v. 11, ed. especial, p. 183-196, 2004.
- MOTTA, F. C. P. A co-gestão alemã: as conciliações do inconciliável. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 23-36, jan./mar. 1983.
- MOTTA, F. C. P. O autonomismo e a questão da organização. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 57-66, jan./mar. 1986.
- NASCIMENTO, Cláudio. **Autogestão e o “novo cooperativismo”**. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Economia Solidária, Ministério do Trabalho e Emprego, 2004.
- PAULA, A. P. P. de. Estudos críticos em administração: a questão da autogestão e da economia solidária. **Projeto PIBIC/Curso de administração** - UFMG: Belo Horizonte, 2006.
- SERVA, M. O Estados e as ONGs: uma parceria complexa. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 41-54, nov./dez. 1997.

SIQUEIRA, M. M.; BAETA, A. M. C. Mitos e potencialidades da participação em saúde. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 30-33, out./dez. 1984.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980

VENOSA, R. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 47-54, jan./mar. 1981.

VENOSA, R. A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 23-36, abr./jun. 1982.

VIEITEZ, C. G; DAL RI, N. M. **Trabalho associado** – Cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP&A, FINEP, 2001.

---

Submetido em: 02-04-2015

Aceito em: 23-08-2015