

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

ENTRE A AUTOGESTÃO E A HETEROGESTÃO: OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DE COOPERATIVAS

André Vinicius Marujo

andremarujo1@hotmail.com

Mestrando em Políticas Públicas e Estratégia de Desenvolvimento
Universidade Federal da Integração Latino Americana (UNILA)

RESUMO

O trabalho tem como objetivo identificar os fatores que corroboram para a aproximação das cooperativas da heterogestão. Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi adotado uma pesquisa qualitativa e, em específico, adotou-se uma pesquisa bibliográfica. Portanto, além de uma revisão bibliográfica em artigos científicos e livros com abordagem no tema proposto, fora apresentado exemplos de pesquisas de estudos de casos para reforçar os argumentos apontados nesta pesquisa. Como os resultados encontrados neste trabalho que podem influenciar na autogestão de uma cooperativa, destaca-se: i) ausência ou baixa compreensão do cooperativismo; ii) a omissão ou passividade do associado na gestão da cooperativa; iii) concentração nas tomadas de decisões para um pequeno grupo de associados ou diretores; iv) ausência de auditorias ou baixa participação de conselho fiscal; vi) alta rotatividade dos associados.

Palavras-chave: Cooperativismo. Autogestão. Economia Solidária.

ABSTRACT

The study aimed to identify the factors that corroborate the approximation of the cooperatives of heterogeneity. In order to achieve the proposed objective, a qualitative research was adopted and, specifically, a bibliographic research. Therefore, in addition to a literature review of scientific articles and books with approach to the proposed theme, examples of cases study research were presented to reinforce the arguments pointed out in this research. The results found were: i) absence or low understanding of cooperativism; ii) the omission or passivity of the associates in the management of the cooperative; iii) focus on decision making for a small group of associates or directors; iv) absence of audits or low participation of the fiscal council; vi) high turnover of associates.

Keywords: Cooperativism. Self-management. Solidarity Economy.

1. INTRODUÇÃO

Tanto a economia solidária como as primeiras cooperativas surgiram em conjunto com o capitalismo industrial em um ambiente conturbado para os trabalhadores em que a expansão industrial promovia progressos econômicos relevantes e, em contrapartida, fomentavam as desigualdades sociais presentes na sociedade. Logo, as cooperativas aparecem como uma alternativa ao sistema capitalista e como um meio de defesa para os trabalhadores. A ideia básica de união de pessoas com objetivos comum corrobora para um crescimento socioeconômico coletivo dos associados, como para

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

o acesso à produtos (ou com preço menor), no caso de cooperativas de consumo, ou buscando reduzir e/ou extinguir a exploração do trabalho por meio das cooperativas de produção (SINGER, 2002; SCHNEIDER, 2012).

A autogestão é o modelo de gestão presentes nas cooperativas e pode ser entendida como o “processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão” (SISTEMA OCB, 2016, p. 14). Portanto, os próprios cooperados que determinam democraticamente as ações do empreendimento, todavia, também são responsáveis pelas consequências que essas ações ou inações possam prover.

No entanto, a autonomia para administração também demanda um certo nível de conscientização dos associados, planejamento, controle, responsabilidade, transparência, entre outros fatores. Além disso, deve-se lembrar que a liberdade de gestão deve respeitar os princípios cooperativistas e as leis vigentes (FARIAS; GIL, 2013). Dado todas essas responsabilidades, Busnardo (2006) argumenta que a construção de um empreendimento que adote a autogestão é um processo lento e demorado, exigindo paciência e esforço das pessoas envolvidas.

O oposto dessa maneira de administrar é definido por Singer (2002) como heterogestão (presente em empreendimentos não solidários), com as decisões sendo tomadas “de cima para baixo” por poucos sócios. Dentro desse tipo de gestão a hierarquização se faz presente e se torna sinônimo de poder, incentivando a competição entre o quadro de empregados ao invés da cooperação.

Séculos se passaram e o cooperativismo se expandiu atingindo números expressivos. Segundo a Agenda Institucional do Cooperativismo – AIC (2018), uma em cada seis pessoas no mundo é associada de uma cooperativa, alcançando 1,2 bilhões de pessoas no mundo. No Brasil, o cooperativismo também se demonstrou em constante participação na sociedade com a existência de 6,6 mil cooperativas em 2017, totalizando 13,2 milhões de cooperados e criando 376 mil postos de trabalhos formais.

Com o crescimento das cooperativas é natural que se tenha um aumento da complexidade de gestão da mesma, situação típica presente em cooperações. (ZYLBERSZTAJN, 1994). Todavia, torna-se difícil manter o constante crescimento e a autogestão presente nestes empreendimentos, uma vez que a heretogestão facilita todo o processo de tomada de decisão e planejamento da cooperativa, além uma tendência de aumento na eficiência econômica. Por outro lado, ela leva a cooperativa a se afastar das premissas da economia solidária (transformar a sociedade mais justa) e da filosofia

cooperativista.

Diante da importância que as cooperativas possuem para uma melhora socioeconômica dos seus associados e de reduzir as desigualdades da sociedade, este artigo levanta a segunda problemática: quais os principais problemas enfrentados pelas cooperativas para manter a autogestão presente em sua administração? Portanto, este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que corroboram para a aproximação das cooperativas da heterogestão. Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema buscando trazer as principais contribuições dos pensadores do cooperativismo, da economia solidária e pesquisas de estudos de casos.

O trabalho está dividido em quatro partes: a primeira parte consta o referencial teórico, com uma discussão da economia solidária e a definição de cooperativismo. Na segunda parte encontra-se a metodologia adotada nesta pesquisa; já na terceira parte consta a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A economia solidária

Para Singer (2002), é natural que no ambiente de competitividade presente em economias capitalistas que algumas empresas se destaquem de outras e acabem aos poucos monopolizando o mercado do qual estão inseridas, criando uma divisão no meio empresarial: empresas que possuem uma maior capacidade em atender a massa consumidora se destacam criando uma divisão entre empresas perdedoras (que acabam por falir) e empresa vencedoras (prósperos empreendimentos capitalistas). A discrepância entre esses dois lados se distancia cada vez mais, com as competições futuras tornando-se progressivamente mais árdua para as empresas perdedoras uma vez que “os ganhadores acumulam vantagens e os perdedores acumulam desvantagens nas competições futuras” (SINGER, 2002, p.8).

Se entre os empresários é possível identificar esta discrepância destaca por Paul Singer, se incluirmos nesta análise a classe responsável pela oferta de mão de obra para gerar todos os benefícios econômicos supracitados, o nível de discrepância econômica e social se acentua ainda mais, polarizando a ideia de vencedores e perdedores. Singer (2002) ressalta que esta desigualdade não deve ser encarada como algo natural, pelo contrário, a competição e a desigualdade é resultado da forma como está organizada o sistema econômico.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Singer (2002) argumenta que os atores econômicos não deveriam competir em si, mas sim buscar a mútua cooperação para criar uma sociedade menos desigual e mais justa. Logo, a desigualdade da sociedade é consequência da competição proposta pelo modo de produção capitalista que naturalmente exclui a maior parte da população de seus privilégios. Por outro lado, por meio da economia solidária, com os meios de produção sendo coletivos ou de uma associação de pessoas e vinculado ao direito à liberdade individual, tenderiam a assegurar uma sociedade mais justa e que ao mesmo tempo, por meio das associações econômicas, criaria uma classe detentora tanto de sua força de trabalho como do capital. Nas palavras de Paul Singer:

A solidariedade na economia só pode ser realizada se ela for organizada igualmente pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é o seu princípio básico. Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. Ninguém manda em ninguém. E não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se ela for mal, acumular dívidas, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos (SINGER, 2002, p. 9-10).

Em virtude da economia solidária se fundamentar na premissa de que o sistema capitalismo tende a formar sociedades mais injustas, elevando a discrepância entre as classes sociais, pode ocorrer um equívoco de interpretação em associá-la com as teorias socialistas. Laville (1994 apud LECHAT, 2012) contraria essa hipótese argumentando que a economia solidária é distinta tanto da economia do mercado capitalista, em razão dela basear-se nas relações humanas e incentivando a reciprocidade; quanto das economias socialistas, graças à ausência da autoridade estatal e de controle dos meios institucionais presentes nestas economias.

Gaiger (2009) destaca que o conceito de economia solidária na Europa e na América Latina apresentam uma dissemelhança. Se por um lado, na Europa ela se manifestou como uma continuação da Economia Social como alternativa para a péssima situação econômica e social vivenciada pelos operários e camponeses, de modo que a repartição de ganhos eram exclusivas dos portadores de capitais; por outro lado, na América Latina o conceito refere-se “ao conjunto de iniciativas que, a partir da associação livre e democrática dos trabalhadores, visam ganho econômico e benefícios como qualidade de vida, reconhecimento e participação cidadã” (GAIGER, 2009, p. 85). Portanto, ela é um meio de controle coletivo dos meios de produção por meio da autogestão dos empreendimentos almejando reduzir a discrepância entre capital e trabalho.

Por fim, Gaiger (2013) classifica que a economia solidária se manifesta em quatro principais segmentos: a) por meio de empreendimentos solidários; b) organizações civis de apoio à economia

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

solidária, como universidades e organizações sem fins lucrativos (ONGs); c) órgãos de representatividade e articulação política, como é o caso de sindicatos e entidades de crédito solidário; d) organismos estatais, por meio de programas de políticas públicas voltados a economia solidária. Dentre estes segmentos, na próxima sessão será explorado um pouco mais os empreendimentos solidários e, de modo específico, as cooperativas.

2.2 O início do cooperativismo e sua definição

A Revolução Industrial no século XVIII e XIX corroborou para o grande avanço do capitalismo na Europa, com o aumento nos níveis de produção, ganhos sobre capital, aumento da base industrial, inclusão de novas técnicas de produção, expansão dos centros urbanos, expansão de mercados, entre outros fatores. Entretanto, apesar de seu notável impacto econômico, as consequências sociais não seguiram a mesma tendência, impactando na sociedade conforme explicado por Dahrendorf (1965, p. 68-69).

1) Na transformação de sociedades de classes ou de castas relativamente fechadas em sociedades de classe abertas e permeáveis à mobilidade social. 2) Na ruptura das hierarquias tradicionais de condição e a igualação de todos os trabalhadores assalariados. 3) Na criação de uma situação de aguda inadaptação e de alienação para o trabalhador inicialmente estranho à indústria. 4) Na provocação de situações crescentes de miséria social, em especial entre os trabalhadores industriais. 5) Na oposição crescente das classes, permanentemente agudizada por todas as circunstâncias mencionadas, entre os empresários e os trabalhadores (apud SCHNEIDER, 2012, p. 255).

A divisão entre as duas classes era simples: de um lado os detentores de capital e dos meios de produção; de outro, trabalhadores que apenas detinham sua força de trabalho. Logo, esse processo promoveu a exclusão de uma parte da sociedade ao acesso as regalias econômicas, destinando-as a consentir com salários abaixo do nível necessário para a sua subsistência.

Neste contexto, Schneider (2012) afirma que o cooperativismo surgiu praticamente em conjunto com o capitalismo industrial em um momento em que a solidariedade havia praticamente desaparecido. Considerando a situação miserável e precária vivenciada pelos operários das fábricas, este grupo identificou que, como não detinham capital para travar uma mudança na estrutura social, o meio disponível era mediante à união de forças destes trabalhadores com um objetivo em comum. Com esta finalidade que surgiram às associações que posteriormente se desmembram em sindicato (campo trabalhista), socialismo (plano político) e no cooperativismo (estrutura socioeconômica).

O início do cooperativismo ocorreu na Europa, especificamente com origem na Alemanha e Inglaterra sendo posteriormente sistematizada na França por Charles Gide (PINHO, 1966) e é

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

caracterizado como uma evolução do associativismo em que as pessoas se unem voluntariamente com objetivos em comum, sejam eles sociais, econômicos ou culturais, por meio de uma empresa comum e com uma gestão democrática. Portanto, o cooperativismo vai muito além da questão econômica, como é identificada como objetivo principal nas empresas capitalistas, trata-se de um modo de agir e operar. Dado a sua grandeza, também não se trata de apenas uma ideia, mas sim de uma doutrina com princípios que são mundialmente estabelecidos (OCEPAR, 2001; SESCOOP, 2017).

Rios (1987) aponta três características básicas de uma cooperativa: i) propriedade cooperativa, trata-se de uma associação de pessoas ao invés de capital; ii) gestão cooperativa, o poder de decisão não cabe aos detentores de maior fatia do capital e sim da assembleia dos associados; iii) repartição econômica, não é baseado em lucro e em dividendos e sim na distribuição de sobras geradas pelo trabalho dos próprios associados. Essa distribuição ocorrerá de forma igualitária ou com um montante proporcional em que o associado gerou de retorno para a cooperativa, logo, quem entregou uma maior quantidade de produção, por exemplo em uma cooperativa de comercialização agrícola, tem o direito de receber uma quantidade monetária maior.

O objetivo do cooperativismo é de transformar o mundo em um local mais justo, com oportunidades para todos, mostrando que é possível a junção do desenvolvimento social e econômico; a sustentabilidade e a produtividade; o coletivo e o individual (OCB, 2018). Deste modo, considerando a incapacidade do sistema capitalista de reduzir as desigualdades sociais em algumas nações, o cooperativismo (assim como a economia solidária) surgiu como uma alternativa econômica e social que conduza em uma sociedade mais justa, democrática, autônoma, solidária e que tenha participação de todos agentes (SCHNEIDER, 2012).

Em razão da forma que as cooperativas surgiram, Gide (1974) argumenta que o cooperativismo não foi constituído como uma “teoria desenvolvida em gabinete”, pelo contrário, ela se manifestou perante as necessidades e práticas de vida.

Dado essa característica prática do movimento cooperativista, usualmente é atribuído o mérito da primeira experiência formal de cooperativa moderna para os “Pioneiros de Rochdale”. Com sua fundação em 21 de dezembro 1844 na Inglaterra, especificamente na cidade de Rochdale, vinte e oito tecelões se unem com objetivo de almejar uma condição socioeconômica melhor, propósito pouco provável de ocorrer por meio da submissão as indústrias capitalistas da época. A expansão do quadro social da cooperativa foi rápida: com 80 associados em 1845, para 630 associados em 1851 e 5.300 em 1855. Sua principal contribuição, além da experiência cooperativista que serviu de exemplo para

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

as cooperativas posteriores, está no fato dos pioneiros terem formalizado valores, princípios e métodos cooperativistas que até nos dias de hoje são seguidos (COSTA, 2007; SCHNEIDER, 2012).

Criados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) com base no estatuto dos Pioneiros de Rochdale, os princípios do cooperativismo são: i) adesão voluntária e livre; ii) gestão democrática (autogestão); iii) participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) interoperação; vii) interesse pela comunidade (OCB, 2018).

Séculos se passaram e a representatividade do cooperativismo brasileiro se expandiu possuindo atualmente uma atuação bem diversificada conforme a classificação desenvolvida pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018) que divide em treze ramos: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Infraestrutura, Habitacional, Produção, Mineral, Trabalho, Saúde, Turismo, lazer e transporte.

No que diz respeito ao tamanho, segundo os dados da OCB (2018), o movimento cooperativista brasileiro contabilizou em 2015 cerca de 6.655 cooperativas, 13.230.960 associados, com a geração de 376.795 postos de trabalhos formais. Em quantidade de cooperativas, as agropecuárias se destacam com 23% do total, seguida por cooperativas de transporte (18%) e de crédito (15%). Já ao tamanho do quadro social, as cooperativas de crédito são as que maiores com 7.476.308 associados, agrupando cerca de 57% dos associados de todas as cooperativas do país e com mais que o dobro de pessoas do que as cooperativas de consumo que possuem 2.990.020 (23%) associados. Todavia, quando se trata de geração de emprego, as cooperativas agropecuárias agrupam 50% na geração de empregos formais, seguidos pelas cooperativas de saúde (26%).

2.3 Diferenças entre uma cooperativa e uma empresa mercantil

Um dos grandes desafios enfrentados pelas cooperativas no Brasil é de “vender a ideia” do cooperativismo para as pessoas, razão que se faz tão importante o incentivo à educação relacionado ao tema. Comumente, consumidores acreditam que uma cooperativa de crédito, por exemplo, é sinônimo de um banco comercial já que ambos tendem a entregar um serviço final similar, premissa que pode ser identificada em todos os treze ramos do cooperativismo.

Buscando diferenciar esta questão, esta sessão buscou elencar as principais diferenças entre uma empresa mercantil para uma cooperativa. O Quadro 1 apresenta uma síntese das dissemelhanças:

Quadro 1 – Diferenças de Empresas Mercantis e Cooperativas

Parâmetros de Diferenciação	Empresas Mercantis	Cooperativas
Finalidade	Com finalidade lucrativa	Com fins econômicos, mas sem objetivo de lucro
Princípio Básico	Competição	Cooperação
Quantidade Mínima de Membros	1 empresário	Vinte cooperados*
Tomada de Decisões	Dependendo da quantidade de ações	Cada associado tem direito a um voto
Constituição do Capital Social	É formado por ações dos proprietários	É formado por quotas-parte
Gestão do Empreendimento	Indeterminado	Pré-Determinado

Fonte: SESCOOP (2017, p.18); OCEPAR (2001, p. 10).

*A Lei no 12.690/2012 permite que cooperativa de trabalho tenham apenas sete cooperados para sua constituição.

Assim como já foi definido anteriormente, a finalidade de uma cooperativa é atender seus cooperados. É evidente que ela precisa ser economicamente viável para se manter como uma instituição sólida, entretanto, ao contrário do que se observa nas empresas mercantis que buscam, de modo geral, primordialmente o lucro, as cooperativas priorizam as pessoas, os seus associados e a sociedade como um todo. Essa primeira diferença entre as duas instituições é argumentada por Schneider:

O diferencial cooperativo é que tal empresa está a serviço de uma “associação de pessoas”, que como entidade social coletivo opta por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre eles; dirige, controla a empresa e dela demanda não a busca incondicional do lucro, mas, sim, a busca da eficiência e eficácia, que redundem em crescente satisfação das necessidades do bem-estar de seus associados/coproprietários (SCHNEIDER, 2012, p.253).

Nesse sentido, diferentemente da empresa capitalista que, por via de regra, incorpora a ideia de “racionalidade econômica” – benefício individual - na gestão empresarial, nas cooperativas se identifica a adoção de uma “racionalidade social” – benefício coletivo (SCHNEIDER, 2012). Rios (1987, p.14) complementa argumentando que “a cooperativa não lucra em cima do associado, ela é apenas um instrumento, para os associados, estes sim, lucrarem”.

Como a finalidade de uma cooperativa é atender seus associados, independente do ramo que está inserida, ela não possui clientes e sim associados, logo a ideia básica não é promover a competição entre seus membros e sim a mútua cooperação para que todos possam se beneficiar e prosperar em conjunto.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

No que diz respeito a constituição de uma empresa e de uma cooperativa, uma empresa mercantil apenas demanda a figura de um sócio para sua fundação, em contrapartida, no caso das cooperativas, como trata-se de uma associação voluntária de pessoas, há a necessidade de no mínimo 20 associados para sua fundação, com exceção das cooperativas de trabalho que conforme a Lei 12.690/2012 pode ser constituída com sete sócios (SESCOOP, 2017). Assim sendo, desde a sua fundação ela não tende a ser individualista e sim coletiva.

A ideia de “um homem um voto” pode ser considerado como uma das principais especificidades presentes dentro de uma organização cooperativa. O controle democrático enfatiza o entendimento de que independente do montante investido pelo associado nas quotas-partes, o seu voto terá o mesmo valor que de outro associado, ou seja, o rumo da cooperativa é planejado conforme a vontade de todos os cooperados. Em razão deste controle democrático presente nas cooperativas, argumenta-se que uma das principais vantagens sobre as empresas mercantis é que na primeira os associados são os “donos do próprio negócio”.

Em contrapartida, Antonialli (2000, p. 139) ressalta que esse poder igualitário pode trazer dificuldades na gestão da cooperativa, uma vez que “deixa com igual poder de influência nas decisões, tanto um cooperado altamente produtivo quanto aquele outro com eventual participação nos negócios”.

Já quando se trata de empresas capitalistas, usualmente o seu quadro social é escasso e o poder de decisão depende do capital inserido na empresa. Essa centralização de poder e de tomada de decisões apenas garante que a empresa seguirá o interesse individual do capitalista detentor da maior parte das ações da empresa. Pinho (1966, p.66) afirma que “nas cooperativas as pessoas predominam e o capital não tem vontade, é por isso que só as cooperativas podem ser consideradas como entidades democráticas”.

Em virtude do capital social das cooperativas serem distribuídos em quotas-parte ao invés de ações, não há a possibilidade da transferência de quotas. Portanto, não há um mercado de compra e venda de quotas, como é regulamente observado no comércio de ações em empresas. Isso tende a garantir, pelo menos na teoria, que o quadro social em uma cooperativa seja formado por pessoas que compartilhem do mesmo propósito e inibe a compra de ações apenas com interesses econômicos e individualistas.

Já no que se refere aos juros e dividendos, o lucro gerado nas empresas mercantis se limita à distribuição aos poucos donos (ou até mesmo único dono) do empreendimento. Além do mais, pouco

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

provável que os trabalhadores responsáveis pela geração da riqueza da empresa terão acesso a uma “fatia do bolo” monetário gerado, e, caso isso ocorra com a participação de lucros como ocorre em algumas organizações, a discrepância entre acionista e trabalhadores será elevada demais. A consequência desta ação é o fomento de uma sociedade mais desigual, contraditório ao que a economia solidária prega.

Por outro lado, quando se refere a cooperativas, a distribuição de sobras é realizada de dois modos: i) igualitário para todos os associados; ii) desigualitário, mas proporcional ao montante que o associado contribui para o crescimento da cooperativa (SINGER, 2002). Independentemente do método escolhido, se faz importante destacar que essa decisão não cabe a um pequeno grupo de acionistas, os cooperados que estabelecem o montante a ser distribuído e também a forma escolhida (igualitário ou desigualitário), independente do seu nível de participação na cooperativa.

Há ainda alguns pontos que podemos destacar além dos supracitados no Quadro 1. Habitualmente, no caso do setor de agricultura, por exemplo, o acesso a profissionais ou empresas capacitadas a prestar uma assistência técnica para o agricultor almejando uma melhora na produtividade, na qualidade do produto, na redução da quantidade utilizada de insumos, uma correta alocação dos dejetos gerados no processo de produção, entre outras melhoras; é restrito a produtores de médio e grande porte em virtude da capacidade financeira que estes possuem. Isso limita o acesso de pequenos agricultores a melhores técnicas que visam a melhoria de sua produção que, caso fosse possível a contratação destes serviços, poderia alavancar a situação socioeconômica destes agricultores. Todavia, quando vários pequenos produtores se unem e, por meio de uma cooperativa ou empreendimento solidário, o acesso a assistência técnica torna-se real, de modo que dificilmente conseguiriam se adotarem competição ao invés da cooperação.

Destaca-se ainda a importância que o cooperativismo vem demonstrando para o fomento do desenvolvimento local, principalmente de pequenos municípios. Segundo a SESCOOP/RS (2018), aproximadamente 564 municípios brasileiros possuem apenas cooperativas de crédito como instituições financeiras presentes no município. Provavelmente com a inexistência destas cooperativas, a maioria destes municípios não teriam acesso a serviços bancários ou teriam despesas de locomoção para outras localidades que nem todos teriam capacidade financeira para arcar. Logo, em locais em que o retorno financeiro for abaixo do que as empresas mercantis demandem, poucas opções restam para os residentes destas localidades há não ser a união de interesses em comum por meio das empresas solidárias para ter acesso a produtos, serviços, ao mercado ou renda.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

O jogo de interesses a níveis municipal, estadual ou até federal na disputa de atração de empresas é comumente presente nas cidades brasileiras em que empresas capitalistas buscam montar suas bases industriais em locais que possuam alguns fatores atrativos, tais como a isenção ou redução da carga tributária; disponibilidade de mão de obra; apoio dos principais órgãos institucionais da cidade, entre outros fatores. Contudo, o que se identifica em uma empresa capitalista é que se a situação econômica não for favorável ou apareça alguma oportunidade em outra localidade que possa alavancar sua atividade, ela é muito mais suscetível a mudanças de localidade em comparação com as cooperativas.

Em contrapartida, a cooperativa possui um “enraizamento” na localidade em que ela está inserida, afinal, ela nada mais é do que a união de pessoas, ela é formada por pessoas, sem estes agentes ela não existe. Como consequência deste enraizamento, a possibilidade de ela migrar para outra região com a justificativa de possibilidade de benefícios econômicos que ela possa auferir é praticamente nula.

Por fim, cabe destacar ainda que as cooperativas seguem um modelo de gestão estipulado pela Lei nº 5.764/71. Destaca-se a Assembleia geral, órgão máximo da entidade onde são tomadas as decisões da cooperativa por meio de votos iguais dos associados; o Conselho de Administração/Diretoria e o Conselho Fiscal. O primeiro pode-se entender como:

Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral (SISTEMA OCB, 2016, p. 15)

Já o Conselho Fiscal tem como função fiscalizar os atos administrativos da cooperativa. É eleito e subordinado exclusivamente a Assembleia Geral, portanto, não possui vínculos com os órgãos de administração (SISTEMA OCB, 2016).

3. METODOLOGIA

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi adotado uma pesquisa qualitativa e, em específico, adotou-se uma pesquisa bibliográfica. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.28), esta técnica de pesquisa é “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos”. Fonseca (2002) complementa os autores afirmando:

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 31-32).

Portanto, foi realizado uma revisão bibliográfica em artigos científicos, dissertações, teses e livros com abordagem no tema proposto com o intuito de buscar conceitos e argumentos acerca do cooperativismo e da autogestão. Além disso, fora apresentado exemplos de pesquisas de estudos de casos para reforçar os argumentos apontados nesta pesquisa. Para tanto, foram utilizados 13 trabalhos sendo sua maioria compostas por artigos científicos conforme quadro abaixo:

Quadro 2 – Pesquisas Seleccionadas

Ano	Pesquisa	Tipo
2004	CANÇADO, A. C. Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática.	Dissertação
2005	JUNQUEIRA, L. A. P; TREZ, A. P. Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho.	Artigo
2006	BUSNARDO, E. A. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro.	Artigo
2008	TOSINI, M. F. C; BASTOS, A. M. Governança Corporativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil.	Artigo
2011	ALMADA, S. R; ABREU, M. C. S; CUNHA, L. T; SILVA FILHO, J. C. L. Desafios para a formação de cooperativas agrícolas na cadeia de suprimento de biodiesel no estado do Ceará.	Artigo
2012	SILVA, P; ABRANTES, R; OLIVEIRA, A. C. Doutrina e princípios cooperativistas: um estudo de caso na cooperativa Maxi Mundi.	Artigo
2013	MARQUÊS, E. B; SCHMIDT, C. E. F. Educação cooperativista e sua influência na gestão da Cooperativa Bageense de Artesanato: possibilidades e limitações.	Artigo
2013	SANTOS, M. E; ROQUETE, F. F. Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte.	Artigo
2014	BRITO, J; ROSA, J. S; ALBUQUERQUE, A. J. L; ARANTES, E. C; CARVALHO, C. A. M. Cooperativismo na Amazônia Setentrional: caminhos e descaminhos.	Artigo
2015	MENDES, S. M; HERNANDES, T. F. P; SILVA, A. principais causas de insucesso e fechamento de cooperativas: estudo de caso na cooperativa agrícola da Fazenda Tietê.	Artigo
2014	OLIVEIRA, M. C; AZEVEDO, A. M. S; ARAÚJO, G. C. Os sentidos de rotatividade em uma cooperativa de reciclagem.	Artigo
2017	SZUL, K. D; MOURA, R. R. Os desafios da autogestão em um empreendimento econômico solidário: o caso da associação de recicladores Rei do Pet (ARREP) – Ponta Grossa/PR.	Artigo

Fonte: da pesquisa.

Na mineração das pesquisas supracitadas, foram selecionadas pesquisas entre os anos de 2000 a 2018 e obtidas por meio do Google Acadêmico. Dentre as principais palavras chaves, destaca-se:

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Autogestão; Cooperativismo; Gestão de Cooperativas; Economia Solidária, Heterogestão, Dificuldades em Gestão de Cooperativas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a definição de economia solidária e do cooperativismo foi possível identificar que a busca pelo lucro não é o principal objetivo destes tipos de empreendimentos e sim o crescimento coletivo dos associados, no entanto, todas acabam por esbarrar em questões relacionadas ao gerenciamento de recursos. Afinal, uma cooperativa, desde seu fundamento, tende a buscar a prosperidade de seus associados, logo, não há como omitir a gestão financeira dos empreendimentos solidários.

A busca pela prosperidade, seja ela econômica, social ou humana, demanda à captação de recursos econômicos seja por meio de associados ou do mercado de crédito. Portanto, a sobrevivência das cooperativas depende do fomento de atividades que gerem recursos suficientes para mantê-la em uma situação econômica sólida.

Esta “condição de sobrevivência” está longe de ser uma tarefa fácil, ainda mais respeitando os princípios cooperativistas, entretanto, conforme explica Schneider (2012), se a gestão econômica falha, todo o projeto cooperativo falha:

A maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deveu, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa. A cooperativa não é uma entidade beneficente ou filantrópica, mas é sempre uma empresa. Quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracasse igualmente na sua pretendida projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição. (SCHNEIDER, 2012, p. 252).

Apesar da relevância econômica, não se deve confundir “importância” com “prioridade”. É neste momento que a cooperativa pode cair em uma “armadilha” em que a busca pela eficiência econômica é posta acima de toda a filosofia cooperativista. Perius (2001) ressalta a importância no equilíbrio entre a contribuição social da cooperativa e a eficiência econômica, criando uma analogia do qual a cooperativa seria um barco movido por dois remos: o econômico e o social. Esse equilíbrio garantiria que o barco não afundaria nem de um lado, como de outro, mas manteria seguindo seu rumo para frente.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

No entanto, a tarefa de manter em equilíbrio o social com econômico e social é um dos principais problemas enfrentados pelas cooperativas. É natural que com o crescimento das cooperativas a gestão se torne mais complexa e demande cada vez mais conhecimento dos gestores, principalmente com a busca de profissionais no mercado que aperfeiçoem a gestão e/ou os processos da cooperativa (ZYLBERSZTAIN, 1994). Todavia, deve sempre haver um cuidado para que estes profissionais tenham conhecimento da ideia de coletividade proposta pela economia solidária e que o econômico não supere o social, situação que pode ser evitada com a constante oferta de educação cooperativista.

Após um levantamento bibliográfico, no quadro abaixo foi construído uma síntese dos principais problemas encontrados na literatura que possam prejudicar a autogestão de uma cooperativa:

Quadro 3 – Problemas que comprometem a autogestão em uma cooperativa

Dificuldades	Descrição	Trabalhos
Educação Cooperativista	Inexistência ou baixo nível de conhecimento dos associados sobre cooperativismo	Almada et al (2011); Silva, Abrantes e Oliveira (2012); Marquês e Schmidt (2013); Santos e Roquete (2013); Brito et al (2014); Mendes, Hernandes e Silva (2015).
Passividade	Omissão ou baixa participação dos associados na cooperativa	Cançado (2004); Junqueira e Trez (2005); Busnardo (2006); Santos e Roquete (2013); Brito et al (2014); Mendes, Hernandes e Silva (2015).
Tomada de decisão	Concentração do poder de decisão para um pequeno grupo, seja ele de associados ou da diretoria	Junqueira e Trez (2005), Almada et al (2011); Silva, Abrantes e Oliveira (2012); Mendes, Hernandes e Silva (2015).
Fiscalização	Ausência de auditorias ou baixa participação do conselho fiscal	Tosini e Bastos (2008).
Rotatividade	Alta rotatividade dos associados	Oliveira, Azevedo e Araújo (2014); Szul e Moura (2017).

Fonte: resultados da pesquisa.

Um dos princípios do cooperativismo, conforme visto anteriormente segundo OCB (2018), refere-se à educação cooperativista. No entanto, se o cooperativismo busca unir pessoas com interesses comum, no entanto, com a inexistência ou um baixo nível de conhecimento do associado sobre o funcionamento de uma cooperativa, como o associado irá contribuir para o progresso do empreendimento? Mesmo que o associado tenha uma boa intenção em contribuir para o crescimento da cooperativa, à falta de preparo tende a atrapalhar o desempenho de seu papel como associado no cumprimento de suas obrigações e obtenção de direitos, abrindo espaço para que associados mal-

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

intencionados se beneficiem desta ausência de entendimento. Tal importância é evidenciada pelos autores abaixo:

A educação cooperativista é um dos pilares em que se assenta o desenvolvimento das cooperativas. Isso é reconhecido desde as origens do movimento cooperativo e continua sendo reiteradamente afirmado por integrantes das cooperativas contemporâneas, não só quando perguntados especificamente sobre isso, mas também quando chamados a elencar os pontos críticos que asseguram o êxito destas organizações ou, pela negativa, quando enumeram os principais problemas, as questões vinculadas à deficiente educação cooperativista aparecem entre os “vilões” mencionados em primeiro lugar (ROSA; AMODEO; SOUZA, 2012, p. 26).

Neste sentido, a educação cooperativista precisa estar constantemente presente, tanto para os associados como para os colaboradores e diretores da organização, corroborando para que todos tenham conhecimento do correto funcionamento da cooperativa e possam contribuir para uma melhor gestão.

Marquês e Schmidt (2013) em um estudo de caso de uma cooperativa de artesanato identificaram que a maioria dos associados tinham um conhecimento parcial sobre os princípios cooperativistas e, até mesmo, na definição do cooperativismo, conclusão também elencada no trabalho de Almada et al (2011), Brito et al (2014) e Mendes, Hernandes e Silva (2015). Além disso, o autor concluiu que os associados acabaram criando uma cooperativa sem ter os conhecimentos básicos sobre o funcionamento de uma cooperativa. No mesmo sentido, Almada et al (2011) investigando as dificuldades na criação de cooperativas agrícolas ligadas a cadeia de biodiesel do Ceará, identificou que os cooperados não tinham a noção do papel da assembleia, do funcionamento da autogestão e até mesmo de quem eram os dirigentes da cooperativa.

A pesquisa ainda destacou que os cooperados argumentam a inexistência da promoção da educação cooperativista. Em Santos e Roquete (2013), os autores constatam que mesmo que o estatuto da cooperativa permitir a criação de fundos destinados a educação cooperativista, a cooperativa não vem promovendo cursos e treinamentos relacionados ao cooperativismo, circunstância que gerou insatisfação dos cooperados entrevistados.

Tal ausência, também foi observado no trabalho de Silva, Abrantes e Oliveira (2012). Os autores argumentam que a educação cooperativista seria um dos mais importantes princípios do cooperativismo, “pois todos os outros dependem dele para o bom funcionamento da cooperativa ou para o fortalecimento do cooperativismo” (SILVA; ABRANTES; OLIVEIRA, 2012, p. 7). Algumas hipóteses podem ser levantadas pela ausência da educação cooperativista:

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Algumas circunstâncias dificultam a priorização da educação nas cooperativas, tais como a indiferença de alguns dirigentes; a falta de perseverança e continuidade nas atividades educativas e de capacitação; o desvio das finalidades dos recursos previstos para a educação para outras finalidades (capital de giro etc.); a falta de pessoas motivadas e preparadas para oferecerem, na própria cooperativa, as atividades educativas; entre outras (MARQUÊS; SCHMIDT, 2013, p.311).

Mesmo que o conhecimento do cooperativismo esteja presente no quadro social, ele se torna oblíquo se há um desinteresse dos associados em fomentar as atividades da cooperativa, afinal, a finalidade de uma cooperativa é a união de pessoas com objetivos em comum, caso este associado não tenha mais interesse ou seu objetivo não seja mais comum, não faz mais sentido a sua permanência no quadro social.

Na visão de Storch (1987, apud Brito et al, 2014), para uma boa autogestão, o associado não se pode limitar a participação na cooperativa por representantes eleitos, mas sim participar diretamente das reuniões e tomada de decisões. Para Singer (2001), a omissão ou não participação dos associados é um dos maiores inimigos da autogestão em razão do desinteresse significar que o associado abre mão de seu poder de voto, confiando apenas nos diretores e/ou em outros associados para tomar a decisão por ele, em outras palavras, conforme Caçado (2004), trata-se de uma situação de “inércia participativa”. Tal situação de foram observadas em pesquisas de estudos de casos como de Caçado (2004), Busnardo (2006), Junqueira e Trez (2005), Santos e Roquete (2013), Brito et al (2014) e Mendes, Hernandez e Silva (2015).

Conforme visto anteriormente, uma das principais especificidades de uma cooperativa em relação a uma empresa mercantil é a ideia de “um homem um voto”. Para tanto, a gestão democrática é considerada como um dos princípios cooperativistas conforme destacado anteriormente. Todavia, a quebra desse pressuposto perfaz com que haja uma concentração de poder um pequeno grupo de associados ou diretores aproximando a gestão da cooperativa para a heterogestão, contrariando toda a lógica da economia solidária e da filosofia cooperativista.

A aproximação com a heterogestão é comprovada conforme pesquisa realizada por Silva, Abrantes e Oliveira (2012) em uma cooperativa de catadores de matérias recicláveis e trabalhadores de aterros sanitários em Santa Catarina, onde os cooperados argumentaram que não possuem participam no poder de decisão da cooperativa:

Notou-se que a gestão da cooperativa acontece de maneira autoritária como numa sociedade capitalista, onde os diretores assumem uma postura de “chefia”, sendo os demais cooperados seus subordinados; e os mesmos por desconhecerem a doutrina cooperativista aceitam e pensam ser realmente empregados e não associados ou donos da cooperativa (SILVA; ABRANTES; OLIVEIRA, 2012, p. 6).

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

A mesma conclusão de concentração de poder foi encontrada em Mendes, Hernandez e Silva (2015) por meio de entrevistas com os associados onde os mesmos argumentam que a cooperativa era dirigida por um pequeno grupo fechado de diretores. Já em Junqueira e Trez (2005), o desinteresse do quadro de associados resulta na concentração de poder sempre nos mesmos cooperados:

Não é comum os cooperados candidatarem-se a cargos eletivos, sendo eleitos sempre os mesmos conselheiros que se alternam a cada eleição. Isso indica o desinteresse dos cooperados em participarem da gestão ou mesmo da sua fiscalização. Segundo grande parte dos entrevistados, os associados resistem até em acompanhar a administração das cooperativas. Com isso, as decisões referentes à gestão e ao planejamento ocorrem apenas com a participação dos conselheiros, sem nenhum comprometimento dos cooperados. Isso também acontece em todas as instâncias da gestão, mesmo naquelas que se referem ao desenvolvimento ou mesmo modificações dos produtos da cooperativa (JUNQUEIRA; TREZ, 2005, p. 393).

Zylbersztajn (2002) destaca que a maioria das cooperativas do Brasil concentram no mesmo agente o controle as decisões estratégicas. A afirmação acima do autor é complementada pela situação observada abaixo:

O SESCOOP/CE colocou a questão do fortalecimento do “falso dono”, ou seja, dentro do conselho administrativo existe um representante que ocupa cargo de presidente, configurando como líder da cooperativa, porém ele é o líder de execução, pois a grande liderança deve ser coletiva. Na prática, “quando esse presidente assume o poder, ele tem acesso ao caixa da cooperativa e encontra um conselho fiscal inoperante e fraco, daí vai assumindo uma posição e passa a controlar os sócios, dominando toda a estrutura da cooperativa e estabelecendo o rumo que quer” (EA). Isso gera desvios de patrimônios e, mais uma vez, descaracteriza o verdadeiro sentido da autogestão da cooperativa (ALMADA et al, 2011, p. 22).

Para que não ocorra essa concentração de poder, cabe ao Conselho Fiscal atuar constantemente na fiscalização das ações da diretoria e do conselho administrativo. Tosini e Bastos (2008) destacam a atuação do Conselho Fiscal e da auditoria interna corroborando para reduzir ações indevidas ou que não estejam de acordo com os desejos dos associados. Para os autores, “a eficácia da atuação do Conselho Fiscal depende de sua independência e imparcialidade na realização dos trabalhos, podendo o estatuto da cooperativa e/ou o regimento do conselho estabelecer regras para isso (TOSINI; BASTOS, 2008, p. 86).

Ressalta-se ainda na pesquisa de Tosini e Bastos (2008) por meio de entrevistas com dirigentes de cooperativas singulares e associados, obtém como resultado que 74% das cooperativas não possuem uma estrutura de auditoria interna. Além disso, cerca de 54% dos cooperados desconhecem as atribuições que o Conselho Fiscal possui. Por fim, observou-se que, ao contrário do que é indicado para os cargos do Conselho Fiscal, cerca de 58% dos dirigentes das cooperativas afirmaram que o Conselho Fiscal foi composto por convite ou indicação de diretores ou conselheiros.

Nota-se que estes três principais enclaves (educação cooperativista, passividade/omissão do associado e concentração de poder da autogestão) possuem uma interrelação. Como consequência da pouca participação dos associados, na percepção de Cançado (2004), um cenário com três possibilidades pode ser criado:

Quando o grupo de cooperados que toma esta decisão é muito pequeno ou esta situação permanece por muito tempo, podemos ter alguns desdobramentos: 1) estes cooperados que conduzem o processo, por perceber a importância da interdependência entre os cooperados para o sucesso da cooperativa, “perdem a paciência” e saem da cooperativa, que poderá desagregar-se; 2) estes cooperados podem, também, perpetuar-se no poder e estabelecer padrões de comportamento estranhos à autogestão e se aproximar da heterogestão, legitimados pela própria “inércia participativa dos demais; e 3) o grupo mais comprometido, que toma as decisões, resolve aproximar-se dos demais cooperados e trazê-los de verdade para dentro da cooperativa, através da educação (CANÇADO, 2004).

Outro fator que pode corroborar negativamente para a autogestão: a alta rotatividade de associados. Uma vez que o planejamento da cooperativa precisa ter a aprovação dos associados, a alta rotatividade no quadro de associados pode atrapalhar a construção e o seguimento de um plano. Afinal, todo empreendimento que almeja um crescimento demanda um planejamento de médio/longo prazo.

Entretanto, a constante alteração do quadro de associados dificulta o estabelecimento de um objetivo comum e o próprio planejamento estabelecido anteriormente, já que os novos associados podem almejar um caminho diferente. Além do mais, a rotatividade evidencia a tendência de baixo comprometimento dos associados. Tal situação é evidenciada na pesquisa de evidenciada no trabalho de Szul e Moura (2017). Ademais, essa elevada rotatividade de associados promove perdas financeiras: “há um aumento do custo para a organização, principalmente, aqueles associados na admissão e no treinamento dos novos trabalhadores” (OLIVEIRA; AZEVEDO; ARAÚJO, 2014, p. 231).

Em um estudo de uma cooperativa de reciclagem, Oliveira, Azevedo e Araújo (2014) enumeram diversos fatores que corroboram para alta rotatividade, dentre eles: falta de responsabilidade e compromisso, falta de solidariedade entre os sócios, falta de gestão e aplicação das normas, baixo retorno financeiro, entre outros.

Por fim, buscando identificar os motivos que dificultariam a autogestão em cooperativas populares, Cançado (2004) elenca três pressupostos que influenciariam uma boa autogestão: i) o grau de maturidade do grupo influi na autogestão, uma vez que a autogestão é um projeto de longo prazo e uma percepção ampliada da realidade; ii) a atuação dos dirigentes da cooperativa interfere na autogestão, ; iii) a transparência da administração da cooperativa influi na autogestão, afinal, para

todos poderem participar e tomar as decisões, é necessário que as informações sejam claras e alcancem todos os associados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia solidária surgiu como uma alternativa para o sistema econômico capitalista que vem gerando grandes benefícios econômicos, no entanto, as regalias tendem a serem restritas a um pequeno grupo de pessoas privilegiadas e as consequências sociais deste sistema econômico tem gerado sociedades cada vez mais desiguais. Para reduzir estas desigualdades e gerar oportunidades, o cooperativismo surgiu como uma boa alternativa por meio da união de pessoas que detenham objetivos em comum.

Foi possível identificar as diferenças entre uma e uma empresa mercantil, dentro eles: i) finalidade socioeconômica mas sem objetivo de lucro x finalidade lucrativa; princípio básico de cooperação x competição; ii) cada associado tem direito a um voto independente do seu montante investido na cooperativa x decisões sendo tomadas por um pequeno grupo de acionistas; iii) não há possibilidade de transferibilidade de quotas-parte x cotas podem ser transferidas para terceiros; iv) juros e dividendos fixado em estatuto e deliberado pelos associados x proporcional ao montante de ações. Além disso, há ainda benefícios do empreendimento solidário no desenvolvimento local, enraizamento no local em que está inserido e acesso a serviços técnicos.

A doutrina cooperativista prevê a adoção da autogestão neste empreendimento, isto é, os associados participam na administração da cooperativa, acompanhando o desenvolvimento da cooperativa, participando das reuniões de tomadas de decisões e fiscalizando a administração. No entanto, é evidente que o com o processo de desenvolvimento e crescimento de uma cooperativa a sua gestão se torna cada vez mais complexa, demandando aperfeiçoamento das técnicas de gestão.

Dentro os desafios enfrentados pela cooperativa para manter-se na autogestão as dificuldades que mais estiveram presentes nas pesquisas selecionadas foram a ausência ou baixa compreensão do cooperativismo pelos associados e a omissão ou passividade do associado na gestão da cooperativa. Destacam-se ainda: concentração nas tomadas de decisões para um pequeno grupo de associados ou diretores; ausência de auditorias ou baixa participação de Conselho Fiscal; vi) alta rotatividade dos associados.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

Desta maneira, as cooperativas devem tentar evitar estas situações por meio da constante oferta de cursos de educação cooperativista; incentivos a participação dos associados nas reuniões e tomadas de decisões da cooperativa; constante realização de auditorias e fortalecimento da atuação do Conselho Fiscal; redução da rotatividade dos associados, entre outras ações.

Finalmente, destaca-se que esse artigo não teve como intuito de generalizar a ausência da autogestão nas cooperativas, mas sim alertar para as situações encontradas nas pesquisas de estudos casos.

REFERÊNCIAS

ALMADA, S. R; ABREU, M. C. S; CUNHA, LAZARO, J. C. Desafios para a formação de cooperativas agrícolas na cadeia de suprimento de biodiesel no estado do Ceará. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 13-26, Out. - Dez. 2011.

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro-RJ, v. 4, n.1, p. 135-159, 2000.

BRITO, J; ROSA, J. S; ALBUQUERQUE, A. J. L; ARANTES, E. C; CARVALHO, C. A. M Acreditação e desafios da Autogestão: O caso de uma Cooperativa agropecuária na Amazônia Setentrional. In: **Congresso Online de Administração - CONVIBRA**, 2014. X Congresso Online - Administração, 2014 Disponível em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/39/2014_39_10259.pdf>. Acesso em: 24/09/2019.

BUSNARDO, E. A. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 9, n. 1, p. 53-71, 2006,

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios da prática. Dissertação (Dissertação em Administração) – UFBA. Salvador, 2004.

COSTA, L. C. O cooperativismo: uma reflexão teórica. **Ciências sociais em perspectiva**, Cascavel, v. 6, p. 55– 64, 2007.

FARIAS, C. M; GIL, M. F. **Cooperativismo**. Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ctism/cte/wp-content/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf>>. Acesso em: 13/11/2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em 23/09/2019.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)**, vol. 28, nº 82, p. 211-259, 2013.

- MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.
- JUNQUEIRA, L. A. P; TREZ, A. P. Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. **RAP - Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p. 381-399, 2005.
- KAUARK, F. S; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- LECHAT, N. M. P; Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?. **Civitas – Revistas de Ciências Sociais**, ano 2, nº 1, p. 123-140, jun. 2012.
- MARQUÊS, E. B; SCHMIDT, C; E. F. A Educação Cooperativista e sua Influência na Gestão da Cooperativa Bageense de Artesanato: possibilidades e limitações. In: COTRIN, D. S. (org). **Gestão de cooperativas**: produção acadêmica da Ascar. Porto Alegre: Emater/RS-Ascar, 2013, p. 289-315.
- MENDES, S. M; HERNANDES, T. F. P; SILVA, A. Principais causas de insucesso e fechamento de cooperativas: estudo de caso na cooperativa agrícola da Fazenda Tietê. **Organizações e Sociedade**, Iturama (MG), v. 4, n. 2, p. 34-43, jul./dez. 2015.
- OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 20/08/19.
- OCEPAR. **O cooperativismo do Paraná no terceiro milênio**. Curitiba: OCEPAR, 2001.
- OLIVEIRA, M. C; AZEVEDO, A. M. S; ARAÚJO, G. C. Os sentidos de rotatividade em uma cooperativa de reciclagem. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 3, n. 1, p. 227-243, mar. 2014.
- PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista: suas modificações e sua utilidade**. 2. ed., 1966.
- RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. Taubaté: Brasiliense, 1987.
- ROSA, P. F; AMODEO, N. B. P; SOUSA, D. N. A importância dos trabalhos de educação cooperativista para a extensão rural. **Revista Cooperativismo & Desarrollo**, v. 20, nº 101, jul– dez 2012.
- SANTOS, E. M; ROQUETE, F. F. Práticas de Gestão em Cooperativas: Um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte. In: **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013, Resende - Rio de Janeiro. Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende - Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2013. v. X.
- SCHNEIDER, J. O. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **CGS Cadernos Gestão Social RGS**, Bahia, p. 251 - 273, 01 jul. 2012.
- SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Fundamentos do Cooperativismo**. Coordenadora: Giulianna Fardini. Brasília: Sistema OCB, 2017.
- SESCOOP/RS. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2018**: ano-base 2017. 2018. Disponível em: <<http://www.sescoopr.rs.coop.br/app/uploads/2018/07/sescoopr-s-expressao-cooperativismo-gaoucho-2018.pdf>>. Acesso em: 17/09/2019.

MARUJO, André Vinicius. **Entre a autogestão e a heterogestão**: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 4, p. 01-22. TRI IV 2020. ISSN 1980-7031.

SILVA, P; ABRANTES, R; OLIVEIRA, A. C. Doutrina e princípios cooperativistas: um estudo de caso na cooperativa Maxi Mundi. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.5, n.3, pub.6, jul. 2012.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

SISTEMA OCB. **Manual de governança cooperativa**. 2016. Disponível em <<https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>>. Acesso em: 23/09/2019.

SZUL, K. D; MOURA, R. R. Os desafios da autogestão em um empreendimento econômico solidário: o caso da associação de recicladores Rei do Pet (ARREP) – Ponta Grossa/pr. **II Seminário Nacional de Serviços Social, Trabalho e Políticas Sociais**, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180045/102_00108.pdf?sequence=1>. Acesso em 27/09/2019.

TOSINI, M. F. C; BASTOS, A. M. Governança Corporativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 2, nº. 4, pp. 75-89, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

_____. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: **XIV Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio**, Universidade Federal de Viçosa. 2002. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4131857/mod_resource/content/1/quatro.pdf>. Acesso em: 27/09/2019.