

AUTOGESTÃO: UM NOVO/VELHO MODELO EM ADMINISTRAÇÃO

André Lucirton Costa

Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto – FEA/RP-USP

Gabriela Cirilo Frasson

Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto – FEA/RP-USP

R E S U M O

Este trabalho trata das modificações nas relações de trabalho, as quais vêm se concretizando nos últimos tempos na economia capitalista e que têm levado ao surgimento de formas alternativas de sobrevivência. A partir da criação de um novo setor econômico chamado de Economia Popular Solidária, analisa-se, entre seus principais pressupostos, a autogestão, que se refere àqueles empreendimentos gerenciados pelos próprios trabalhadores, sob uma ótica mais democrática e igualitária. Buscou-se caracterizar uma organização autogestionária a partir de uma pesquisa exploratória detalhada, incluindo uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos, seguida de um estudo prático inferindo sobre as relações de trabalho estabelecidas, bem como as políticas de gestão que se configuram, resultando em um novo modelo em administração.

Palavras-chave: autogestão, relações do trabalho, modelos em administração.

A B S T R A C T

This job deals with the modifications in work relations that has been occurring lately in the capitalist economy, and that has lead to the arousing of alternative ways of surviving. From the creation of a new economical sector called Solidary Popular Economy, it is analyzed, in its main assumptions, the self-management, in reference to those business managed by its own workers under a more democratic and igualitarian view. The aim was to characterize a self-managed organization from a detailed exploratory research, including a bibliographical revision on main concepts, followed by a practical study inferring on established work relations as well as management politics that appear, resulting in a new administration model.

Keywords: Management, work relations, administration model.

Endereço dos autores:

André Lucirton Costa

Av. Bandeirantes, 3900 - Cidade Universitária - 14040-900 - Ribeirão Preto, SP - e-mail: alcosta@usp.br

Gabriela Cirilo Frasson

Av. dos Bandeirantes, 3900 - Cidade Universitária - 1404-900 - Ribeirão Preto - SP - e-mail: gabicf@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por uma época de modificações intensas nas relações de trabalho, as quais vieram se concretizando ao longo do tempo na economia capitalista. Tal processo, acentuado a partir da década de 1990, resultou basicamente no aumento do desemprego, dado o crescente número de ofertantes de força de trabalho e a diminuição da capacidade de absorção do setor formal, e, conseqüentemente, o crescimento do mercado de trabalho informal, bem como a deterioração da qualidade do trabalho. A crise do emprego vem repercutindo na proliferação de formas alternativas de sobrevivência para aqueles à margem da sociedade. Trata-se de uma nova economia que vem sendo chamada de *Economia Popular Solidária*.

Sob essa nova racionalidade, verifica-se uma maior ampliação do exercício da cidadania pela participação popular mais ativa, cujas ações estão sustentadas em três pilares básicos: democracia, solidariedade e cooperativismo, visando a constituir um empreendimento autogestionário e economicamente viável como uma nova forma de inclusão social. Torna-se oportuno, portanto, identificar e analisar as características que configuram empreendimentos autogestionários, levando em consideração as alterações do mundo do trabalho e o novo cenário econômico popular solidário, estabelecido sob um ponto de vista prático em contraposição à teoria estudada.

Este trabalho tem como objetivo verificar as relações estabelecidas em uma empresa de autogestão e a aderência aos conceitos propostos pela economia solidária. À luz de conceitos teóricos, apresenta um estudo de caso realizado junto a uma empresa autogestionária, entre aquelas que receberam recursos financeiros do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) pelo programa de apoio às empresas de autogestão e co-gestão.

Considerando a importância das iniciativas dos empreendimentos econômicos baseados na solidariedade e na autogestão, no sentido em que representa uma alternativa de sobrevivência por meio de formas associativas de trabalho, é relevante analisar como se dá a organização do trabalho nesses empreendimentos. Nestes termos, o objetivo deste trabalho é identificar as políticas, as práticas e os processos que caracterizam e permitem o funcionamento de um empreendimento autogestionário, a fim de compará-los com as premissas teóricas da autogestão no âmbito das relações de trabalho coletivas e solidárias.

Busca-se, portanto, inferir sobre as relações de trabalho estabelecidas entre os membros de uma organização autogestionária e sobre as políticas de ges-

tão que configuram esses empreendimentos para verificar sua aderência aos conceitos de solidariedade e liberdade propostos pela literatura especializada.

Para isso, dado o caráter do problema de pesquisa acima detalhado, o método escolhido para a realização da pesquisa foi o de estudo de caso, com um protocolo de pesquisa bem definido.

2. MÉTODO

A fim de atender ao objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória que permite definir e entender melhor o conceito de autogestão, identificando os componentes e variáveis mais pertinentes, bem como a estrutura da empresa, analisando a organização do trabalho e verificando os resultados financeiros e os critérios de distribuição, para, posteriormente inferir sobre as relações de trabalho estabelecidas entre os membros de uma organização autogestionária e as práticas de gestão que configuram esses empreendimentos.

No âmbito das ciências sociais, de acordo com Yin (2001), existem cinco estratégias de pesquisa principais que devem ser avaliadas pelo pesquisador com base em três condições: tipo proposto de questão de pesquisa, extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos. Dado o caráter dos problemas de pesquisa do presente trabalho e com base nas características das estratégias de pesquisa especificadas anteriormente, o método escolhido para a realização da pesquisa é o de estudo de casos. De acordo com Gil (2002, p. 54), tal método consiste em um

estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, cuja aplicação é adequada para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Outra questão refere-se à definição da quantidade de casos a serem considerados no estudo. Levando-se em conta que uma pesquisa de múltiplos casos requer mais tempo para coleta e análise de dados, já que se torna necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos, definiu-se que, a partir das empresas que receberam recursos do BNDES via programa de financiamento para projetos de autogestão, deverá ser analisada mais profundamente uma dessas empresas. Dessa maneira, a empresa escolhi-

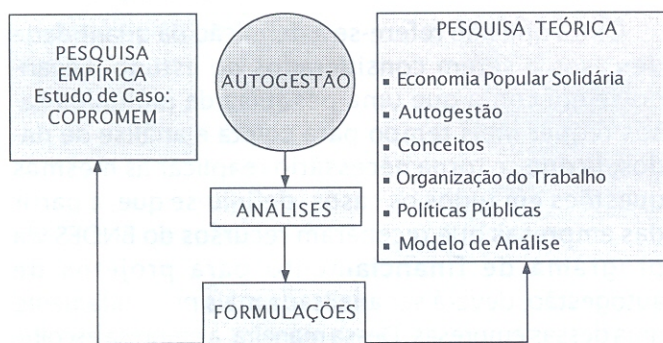
da para estudo é a Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa (Copromem) – constituída a partir da falência de uma empresa centenária – que vem obtendo sucesso no seu segmento de atuação.

A coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em várias fontes de evidências, sendo que, para atender ao propósito do presente trabalho foram definidas as seguintes: documentação, entrevistas e observação direta. A documentação, segundo Yin (2001), mostra-se uma fonte de dados bastante estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes; exata, já que contém nomes, referências e detalhes precisos de um evento; e apresenta ampla cobertura, pois permite análises por um longo espaço de tempo. Para o presente estudo, as informações foram obtidas por meio de documentação indireta, no qual estão contidas as fontes primárias, ou pesquisa documental, e as fontes secundárias, ou pesquisa bibliográfica, e a documentação direta, adotando-se a pesquisa de campo para a aquisição de informações necessárias ao estudo, principalmente por entrevistas estruturadas. As entrevistas realizadas também permitiram que o respondente-informante fosse abertamente indagado sobre os fatos, além de dar sua opinião sobre determinados eventos, com um roteiro de entrevistas previamente estruturado.

O roteiro de entrevista foi construído a partir dos conceitos teóricos de análise das organizações autogestionárias, agregando os aspectos destacados pelos autores estudados. Assim, o roteiro abrange as dimensões gerais da empresa, processo de produção, gestão e relações de trabalho, recursos humanos, mercado e outros. Por fim, a observação direta trata dos acontecimentos em tempo real e dentro do contexto do problema, apesar de consumir bastante tempo, incorrer em custos e às vezes apresentar flexibilidade, quando o acontecimento se dá de forma diferenciada, porque está sendo observado. Foram realizadas observações diretas, as quais foram anotadas ao longo das visitas feitas à empresa no mês de outubro de 2004. Foram entrevistados os ocupantes dos cargos julgados relevantes ao objetivo do trabalho.

O modelo da pesquisa está resumido na Figura 1:

Figura 1: Modelo de Pesquisa



A partir da pesquisa teórica, em que foi feito todo um levantamento bibliográfico a respeito dos principais aspectos que norteiam as organizações autogestionárias, verificar-se-á se estes aspectos são observados no caso estudado. Assim, será possível analisar as características pertinentes a esse tipo de organização, permitindo, ainda, formulações que indiquem diferenças na forma de gestão da organização. Com esta análise, procurou-se ajudar a enriquecer o conteúdo teórico sobre o assunto e a análise crítica da literatura.

3. AUTOGESTÃO E ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA

As modificações nas relações trabalhistas, com o aumento do desemprego e a deterioração da qualidade do trabalho, trouxe formas alternativas de empreendimento, formado por pequenas empresas e trabalhadores, ex-desempregados, que atuam por conta própria, resultando no surgimento de cooperativas e associações de produção autogestionárias no Brasil. Para Tiriba (2000), o país assiste à formação de uma nova cultura do trabalho, baseada nas iniciativas de trabalhadores que, diante da crise do mercado de trabalho, buscam novas formas de sobrevivência, fundadas no trabalho participativo e solidário. As relações de produção passam a caracterizar-se de forma que o trabalhador recupere o sentimento de produtor e sujeito-criador de si mesmo e da história, "(...) num processo de desalienação do trabalhador com respeito ao produto, ao processo e a si mesmo como trabalhador, como produtor de conhecimento e cultura" (Tiriba, 2000). A chamada "nova cultura do trabalho", como coloca a autora, talvez não seja tão nova assim, já que os empreendimentos que dela participam organizam-se sob a forma de sociedades comerciais ou civis, baseadas em um modelo de administração há muito conhecido, porém não muito difundido: a autogestão, envolvida no conceito de economia solidária.

A Economia Popular Solidária remete a conceitos que há muito vêm sendo discutidos. Para Barcellos (2000), Economia Popular Solidária traduz-se mais amplamente em uma opção que o indivíduo faz por um modo de vida, não somente no que se refere ao mercado de trabalho, mas inserida em uma nova visão social. Na visão de Mance (2002),

ela está associada a ações de consumo, comercialização, produção e serviços em que se defende, em graus variados, entre outros aspectos, a participação coletiva, autogestão, democracia, igualitarismo, cooperação e intercooperação, auto-sustentação, a promoção do desenvolvimento humano, responsabilidade social e a preservação do equilíbrio dos ecossistemas.

Segundo o autor, ela busca a produção social por meio de formas associativas de trabalho.

Tauile define Economia Popular Solidária como

um conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, com um certo grau de democracia interna que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade, (...) incluindo diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem para criar sua própria fonte de trabalho numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais aos coletivos. (apud Silva, 2004, p. 9)

Para Nascimento (2004), economia solidária e autogestão, se não são sinônimos, são termos que caminham juntos, podendo afirmar que não há autogestão sem economia solidária e que não pode haver economia solidária sem autogestão.

O termo "autogestão", segundo Dorneles (2004), surgiu na década de 1960, na França, e é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravljje* ("samo" sendo o equivalente eslavo do prefixo grego auto, e "upravljje" significando aproximadamente gestão). De acordo com Guillerm & Bourdet (apud Dorneles, 2004), a palavra autogestão foi introduzida na França para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito. A autogestão surgiu como uma concepção de gestão social ou da visão da sociedade autogestionária presente em várias teorias socialistas. Nascimento (2004) traça cinco ondas de longa duração que apontam a perspectiva do movimento autogestionário:

- 1) O movimento dos "visionários": como Robert Owen e a gestão operária; Fourier e os falansterios; Louis Blanc e as oficinas nacionais; Lassale e as oficinas autogestionárias; Proudhon e o mutualismo; Williams Morris e os pequenos grupos espontâneos; Theodor Hertzka e as comunas autogestionárias.
- 2) Grupos e movimentos sociais: como marxismo, anarquismo, sindicalismo e socialismo cooperativo.
- 3) Revoluções ou experiências práticas de autogestão: como a Comuna de Paris, em 1871; a Revolução Russa de 1905; a Revolução Socialista de Outubro de 1917; a Revolução Húngara de 1919; a Revolução Alemã de 1919; a Revolução Italiana de 1919; a Revolução Espanhola de 1936-1939; a Revolução Argelina de 1962; as revoluções no Leste Europeu; na Hungria, em 1956; na Polônia, em 1956; a Revolução Tcheca da "Primavera de Praga" de 1968; o movimento social Solidarnosc e na Polônia, em 1980-1981.

4) Novos sistemas de autogestão: como experiências de organização na produção (co-gestão, consultas coletivas, delegados sindicais etc.), e a autogestão como sistema na Iugoslávia, a partir de 1950.

5) Economia Popular Solidária.

No Brasil, o movimento autogestionário ganhou força a partir da década de 1990, período em que inúmeros fenômenos que já existiam anteriormente tornaram-se mais evidentes, entre eles instituições que tinham como foco central a busca de alternativas para o desemprego a serem produzidas para e com os próprios trabalhadores. No conjunto dessas instituições está a Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), que tomou como base o modelo norte-americano "Employee Stock Ownership Plans" (Nakano, 2000).

A Anteag define a autogestão como o controle dos meios de produção e da gestão pelos trabalhadores. É o exercício pleno da direção e da gestão, efetuado de maneira associativa e solidária, por todos os integrantes de uma organização, operando como um único sujeito social. Tauile (2001) distingue uma maneira de classificar as empresas autogestionárias no Brasil, considerando, basicamente, a origem de suas atividades autogestionárias. O autor identifica, primeiramente, um grupo de empresas que passaram ou que ainda passam por uma situação falimentar ou pré-falimentar, seja por aspectos diversos de sua estratégia que estavam inadequados para operarem no mercado a que se propunham, pela apropriação excessiva dos excedentes do negócio sem reaplicá-lo, seja por causa de externalidades econômicas. O segundo grupo de empresas autogestionárias identificado compreende aquelas cuja origem foi estimulada por políticas de governos progressistas ou criadas a partir de iniciativas comunitárias.

A grande maioria das organizações autogestionárias originam-se da falência de outras empresas, em que os trabalhadores passam a proprietários de todas as instalações restantes e tentam dar continuidade ao negócio. O que acontece na verdade é que esses trabalhadores, nesta situação, não vislumbram muitas alternativas: ou eles vendem as instalações e dividem o dinheiro proveniente da venda, o que na maior parte dos casos não resulta em um grande montante individual; ou eles dão continuidade às atividades da antiga empresa na tentativa de recuperá-la. Não se trata de um auto-emprego, ou melhor dizendo, um auto-emprego "voluntário"; esses trabalhadores se vêm, de certa forma, forçados a tentar continuar com a empresa em contraposição ao desemprego. Além disso, sabe-se que as dificuldades são muitas, as retiradas mínimas no início da

gestão pelos trabalhadores e que, na grande maioria das vezes, as pessoas que se envolvem nesse tipo de empreendimento o fazem sem uma reflexão profunda do significado deste tipo de organização, impulsionadas pela necessidade de sobrevivência e acostumadas a um sistema que antes não exigia nada mais do que a sua força de trabalho.

No Brasil, as empresas de autogestão são formadas por pessoas que não possuem grande patrimônio pessoal e, normalmente, têm um reduzido grau de instrução (Tauile, 2001). Além disso, os equipamentos disponíveis para se trabalhar, quando disponíveis, costumam ser antigos e obsoletos. Dessa maneira, a empresa já inicia suas atividades com uma estrutura de capital deficiente, freqüentemente com necessidade de capital de giro superior à sua capacidade de financiamento. Entretanto, a questão central das dificuldades encontradas por este tipo de organização concentra-se nas relações interpessoais e intergrupais. Silva (2000, p. 10) destaca que, geralmente, aparecem muitos conflitos entre lideranças, desconfiança e muita dificuldade em fazer com que os trabalhadores incorporem a idéia de que eles são os responsáveis pelo controle da gestão e pelo controle dos meios de produção.

A idéia da figura do empregado e do patrão ainda está muito arraigada neles. Somado a isso a situação de serem donos de seu negócio associada à idéia da participação e democratização de opiniões, decisões, informações é nova para eles e, portanto, muito difícil de se lidar.

Outra característica, de acordo com Migliaro (1987), refere-se às receitas geradas pela empresa que pertencem, em sua totalidade, aos próprios trabalhadores, sendo que a remuneração pelo trabalho não é um salário, mas a distribuição dos excedentes conforme critérios predefinidos pelos mesmos trabalhadores. Assim, o objetivo operacional de uma empresa autogestionária é a maximização da receita por trabalhador. No entanto, como os trabalhadores controlam o modo como essas receitas são geradas e seus próprios esforços, o princípio da maximização da receita permanece relacionado à maximização do bem-estar dos trabalhadores. Contudo, em uma economia capitalista a receita também está envolvida com o risco e as condições de mercado, o que faz com que os riscos financeiros também tenham que ser divididos pelo coletivo, gerando conflitos. A literatura sobre o tema afirma que o aumento da renda gera satisfação. De acordo com Rioli (1998), a participação no capital estabelece a conexão entre o aumento da renda futura do trabalhador e o desempenho da empresa em longo prazo, aflo-

rando, de forma clara e contundente, as duas funções indissolúveis da empresa: a função econômica (que objetiva maximizar o retorno do capital investido) e a função social (que visa a otimizar o bem-estar dos agentes que interagem com a empresa, em especial os trabalhadores e a comunidade onde ela se insere econômica e socialmente). Entretanto, o risco da atividade econômica e da descapitalização da empresa não é discutido apropriadamente.

Alguns textos continuam, ainda, decantando as vantagens da autogestão, como salienta Queiroz (*apud* Rioli, 1998), essas organizações têm uma atuação forte por meio de seus trabalhadores na sociedade. As decisões são tomadas pelos trabalhadores em assembléias que ocorrem periodicamente, e é também por meio delas que se escolhe o conselho de trabalhadores, o mais importante órgão de gestão dessas organizações, que tem um mandato de não mais de dois anos, devendo haver rotatividade dos trabalhadores que formam o conselho. Após a apuração das vendas ou entradas e dos custos de produção, são determinadas as retiradas a que os trabalhadores têm direito. A satisfação das necessidades sociais, como saúde, instrução, proteção social, defesa nacional, como também a manutenção do sistema social, são mantidas com os resultados das empresas.

Os autores que se debruçaram sobre o tema não discutem critérios de relevância para as decisões, de modo que aquelas de menor relevância sejam tomadas localmente e outras de maior relevância sejam tomadas sob o consenso de todos os trabalhadores por meio de votação em assembléias. Tal questionamento remete ainda a outro impasse: o fato de o trabalhador ter direito a voto e participar do processo de tomada de decisão não significa que ele tenha interesse nisso. Na grande maioria das vezes, as pessoas que se envolvem nesse tipo de empreendimento o fazem sem uma reflexão profunda acerca do seu significado, impulsionados pela necessidade de sobrevivência graças à iminência do desemprego. O fator conscientização é, portanto, bastante complexo, uma vez que as pessoas estão viciadas pelo sistema que antes não exigia nada mais do que sua força de trabalho. Os esforços nesse sentido devem ser intensos e permanentes. Essas organizações precisam caminhar para um modelo regimental que crie mecanismos democráticos de poder dentro da instituição, mantendo a agilidade e a flexibilidade administrativa.

A fim de garantir o funcionamento de toda essa estrutura, é possível, então, o estabelecimento de alguns parâmetros mínimos para que um projeto de autogestão dê certo, conforme definido pela Anteag (Nakano, 2000), entre eles:

- democratização das tarefas que envolvam raciocínio;
 - motivação dos trabalhadores de forma que acreditem no projeto e na inteligência coletiva;
 - viabilidade do projeto e rentabilidade no médio e longo prazos;
 - integração da empresa em “redes de negócios”;
 - viabilização da implantação de técnicas modernas e efetivas de gestão, com o envolvimento e a realização das pessoas;
 - parceria de trabalho com o Sindicato dos Trabalhadores.
- Segundo os autores mencionados, é possível inferir em um modelo de dimensões para organizações autogestionárias, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1: Modelo de Análise de Organizações Autogestionárias

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO AUTOGESTIONÁRIA
Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> ■ a tomada de decisão é coletiva e descentralizada ■ os trabalhadores participam de todas as decisões ■ os trabalhadores elegem diretamente seus delegados para comporem o conselho de administração ■ deve haver rodízio entre os componentes do conselho ■ as decisões devem ser tomadas em assembléia
Normas	<ul style="list-style-type: none"> ■ as normas são definidas pelo grupo ■ elaboração de um estatuto ■ as eleições devem ser diretas e livres, sendo que o voto é secreto ■ uso de atas e outros registros oficiais ■ reuniões regulares
Relações Sociais de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ■ deve haver rodízio de cargos ■ deve haver socialização de experiências/conhecimentos ■ divisão mínima do trabalho entre planejamento e execução ■ os conflitos devem ser solucionados com base em soluções integradoras ■ generalização dos cargos e funções ■ desmistificação da especialização ■ as necessidades sociais são mantidas com os resultados da empresa
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ■ emprego baseado em valores sociopolíticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados ■ a estratificação social deve ser igualitária ■ os diferenciais de recompensa não devem existir, mas, se existirem, devem ser estritamente limitados pela coletividade ■ os trabalhadores participam dos resultados da empresa ■ os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários ■ o conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições
Educação	<ul style="list-style-type: none"> ■ preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e incentiva o desenvolvimento de talentos de forma que propicie a auto-emancipação
Atuação Social/ Reflexões sobre a Organização	<ul style="list-style-type: none"> ■ presença de grupos de estudo sobre a atuação da classe trabalhadora no país e fora dele ■ atuação forte dos trabalhadores na sociedade, preocupação com a coletividade ■ as reflexões dos membros contemplam a sua atuação com base nos princípios de igualdade e de valores emancipatórios da organização
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ■ reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação ■ existe uma preocupação constante com a disseminação das informações para todos os membros ■ os símbolos observados na organização (vestimentas, comportamentos, espaço físico etc.) são coerentes com os valores e princípios do grupo

Fonte: Adaptado de Dorneles (2004) e Tiriba (2000)

De acordo com o Quadro 1, sete dimensões caracterizam uma organização autogestionária: autoridade, normas, relações sociais de trabalho, recursos humanos, educação, atuação social/reflexões sobre a organização e comunicação. Na dimensão da autoridade, a tomada de decisão nesses empreendimentos é coletiva e descentralizada. O Conselho de Administração é eleito a partir do aval de todos os membros da organização e deve haver rodízio entre seus componentes. As normas que norteiam uma organização autogestionária devem ser definidas pelo grupo, de modo a se definir um estatuto que contenha as diretrizes para o seu funcionamento. É mínima a divisão do trabalho entre o planejamento e a execução. Na dimensão relações de trabalho, a concepção e o desenvolvimento efetivo da tarefa se dão em um mesmo nível, o próprio trabalhador é quem decide e participa desse processo. No âmbito dos recursos humanos, pode-se dizer que em uma organização autogestionária o emprego baseia-se bastante na amizade e nos valores sociopolíticos compartilhados por seus membros, que se identificam na condição de trabalhador-proprietário do negócio.

Na educação, há uma preocupação intrínseca com o desenvolvimento intelectual dos trabalhadores, bem como com o autodesenvolvimento, o qual permita sua emancipação concernente à realização de suas tarefas, assim como o entendimento mais amplo do caráter da organização e seu papel na sociedade. No que se refere à atuação social e às reflexões sobre a organização, é importante a presença de grupos de estudo que tratem das questões primordiais que norteiam esse tipo de empreendimento. No âmbito da comunicação, a disseminação das informações é de extrema importância, pois dela depende o compartilhamento das experiências e do conhecimento, assim como o funcionamento da organização como um todo. Dessa forma, as reuniões e assembléias devem ser práticas comuns, bem como os símbolos observados – vestimentas, comportamentos e ambiente físico – devem ser coerentes com os valores e princípios do grupo.

Um aspecto bastante relacionado com a questão da conscientização é a motivação. Conforme afirma Dorneles (2004), os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais, enquanto os incentivos materiais são secundários. Entretanto, partindo do pressuposto que uma organização autogestionária representa uma alternativa de sobrevivência, os incentivos materiais devem ser considerados, e com grande cuidado, uma vez que todos devem contribuir para o sucesso do empreendimento, de modo que as retiradas individuais aconteçam satisfatoriamente. Além disso, é preciso ficar claro que, em uma organização autogestionária, os trabalhadores não são meros acionistas, mas os responsáveis por tudo o que acontece na empresa, sendo diretamente impactados por suas próprias ações no sentido mais coletivo do trabalho.

Outro fator importante que deve ser analisado e que também está relacionado à questão motivacional é a busca pela ruptura com a divisão do trabalho entre o planejamento e sua execução, que se pressupõe em uma organização autogestionária, em um processo de desalienação do trabalhador. Até que ponto os níveis de especialização e generalização dos cargos e funções devem se constituir um paradoxo com o qual se depara um empreendimento de caráter solidário: por um lado, a especialização gera vantagens de desempenho e produtividade e, por outro lado, a generalização permite o conhecimento dos processos como um todo. Esses e outros questionamentos são pertinentes a este tipo de organização dado o seu caráter diferenciado em relação às empresas capitalistas comuns.

4. COPROMEM

Nesta seção, serão apresentadas as principais características da organização que ora é objeto de estudo, a Cooperativa de Produtos Metalúrgicos de Mococa (Copromem). Localizada na cidade de Mococa (SP), a cooperativa congrega trabalhadores metalúrgicos com o objetivo de produzir e comercializar produtos e serviços de caldeira industrial, montagem, soldagem, tratamento térmico e usinagem. As análises que seguem estão estruturadas de acordo com os subtópicos propostos pelo protocolo de pesquisa.

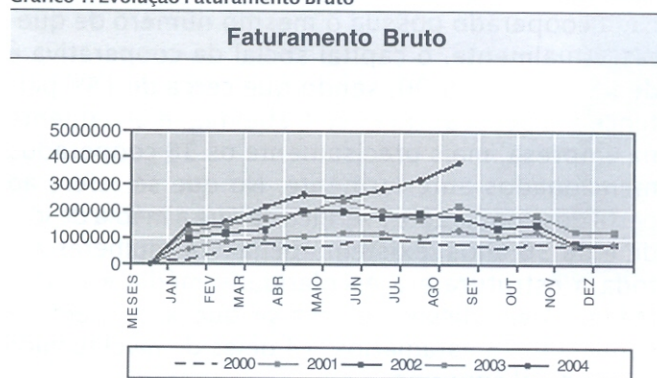
Criada em novembro de 1999, a partir da falência da empresa Nicola Rome S.A., fundada em 1888, a cooperativa iniciou suas atividades com a união de 30 sócios-fundadores, contando com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Mococa e da Anteag. Verifica-se, portanto, que a origem da Copromem está enquadrada no primeiro grupo identificado por Tauile (2001), que compreende as empresas que passaram ou que ainda passam por uma situação falimentar ou pré-falimentar. Do acerto de contas efetuado com a falência da antiga empresa, o crédito trabalhista foi pago por meio das máquinas e equipamentos, ou seja, os trabalhadores passaram a ser donos das máquinas e equipamentos da Nicola Rome, que, por sua vez, foram convertidos em quotas. Assim, as máquinas e os equipamentos de produção e de administração passaram a integrar o capital inicial da Copromem, como também os estoques de produtos em processamento e de produtos acabados, que constituem o capital de giro.

Compreende uma área de 39.000 m², sendo 15.000 m² coberta. Atualmente, é pago um aluguel em juízo e está em desenvolvimento um projeto de construção de instalações próprias em um terreno cedido pela prefeitura na própria cidade de Mococa

(SP). Na entrevista com o presidente foram relatadas muitas dificuldades iniciais, como a falta de recursos financeiros e a falta de credibilidade diante de fornecedores e clientes. A cooperativa solicitou um financiamento junto ao BNDES por meio do programa oferecido por esta instituição para projetos de auto-gestão e co-gestão, que foi liberado cerca de dois anos após o início das atividades da cooperativa e convertido em novas máquinas para implementação da produção.

A Copromem fabrica e comercializa componentes soldados para a indústria mecânica e para a construção civil, principalmente lâminas, caçambas, chassis, ancinhos, ripperes, bases para tratores, plataformas, contrapeso, braço, e muitos outros em processo de produção sob encomenda. Atualmente, a capacidade de produção da cooperativa é de 50.000h/mês ou 750 toneladas/mês, contando ainda com mais 30.000h/mês úteis a serem ocupadas, ou seja, a produção pode chegar até 80.000h/mês. Uma vez que os produtos fabricados e comercializados pela Copromem são utilizados, principalmente, na montagem de máquinas de terraplanagem, rodoviárias e agrícolas, a cooperativa enfrenta problemas de sazonalidade que têm impacto diretamente nos seus níveis de produção e faturamento. O Gráfico 1 ilustra a evolução do faturamento obtido pela cooperativa desde sua criação em 2000.

Gráfico 1: Evolução Faturamento Bruto



Fonte: Copromem

Nota-se que o faturamento bruto da Copromem é crescente ao longo dos anos, reflexo de uma política de qualidade efetiva e da construção de um bom relacionamento com os clientes. Estimava-se, para o ano de 2004, que a cooperativa fecharia o período com um faturamento da ordem de R\$ 30 milhões, prevenindo-se para o ano de 2005 um aumento de cerca de 18% em relação a este montante.

Existe uma carteira de clientes cativos com relacionamento estreito, o que permite à cooperativa um monitoramento mais efetivo das transações. Uma das ações da cooperativa nesse sentido é a realização de

pesquisas de satisfação dos clientes duas vezes no ano, sob responsabilidade da área de vendas, conforme está previsto entre as normas do Sistema de Qualidade Total adotado pela cooperativa. O objetivo da cooperativa é atingir um nível de 90% de satisfação, sendo que, atualmente, este nível apresenta-se em torno de 78%, principalmente devido a problemas no prazo de entrega, reflexo do atraso no recebimento do aço – insumo-base para a fabricação dos produtos da Copromem – graças a problemas inerentes ao setor.

4.1. Estrutura organizacional

A estrutura funcional da Copromem é composta por um Conselho de Administração, órgão superior na hierarquia administrativa; um Conselho Fiscal e diversas coordenações: Contábil, Importação/Exportação, Recursos Humanos, Tecnologia da Informática, Compras, Logística, Vendas, Engenharia, Controle da Qualidade, Produção e Controladoria, além dos Comitês Técnico e de Ética e Disciplina. Um organograma funcional clássico foi apresentado aos pesquisadores; ao se analisar o organograma da Copromem isoladamente não é possível afirmação alguma acerca do seu caráter autogestionário, já que não parece refletir características como o igualitarismo e a eliminação da hierarquia entre os cargos.

Tal fato também pôde ser percebido nas visitas realizadas à cooperativa: a relação de trabalho que se observou entre os cooperados no dia-a-dia pouco se permite distinguir das características das relações de trabalho e de estrutura organizacional da empresa analisada com as de uma outra empresa capitalista comum. De alguma forma, as pessoas passam a tratar-se uns aos outros incorporando a antiga idéia do patrão e do empregado. As relações de autoridade e de produção, de controle, são estabelecidas, ignorando o fato de ser uma empresa autogestionária em que os trabalhadores desfrutam igualmente da propriedade e da gestão do empreendimento. O velho cartão de ponto disciplina o horário de chegada e de saída dos operários.

De acordo com Estatuto Social da Copromem, é de competência e responsabilidade do Conselho de Administração a decisão sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social de interesse da cooperativa ou de seus cooperados, o qual é composto de sete membros, todos cooperados eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de três anos. O Conselho de Administração deve reunir-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, pela maioria do Conselho, ou ainda por solicitação do Conselho Fiscal. Nas visitas efetuadas percebeu-se que o Conselho de Ad-

ministração reúne-se mensalmente com os operários da fábrica e diariamente há reuniões com os coordenadores de área, nos quais são abordados assuntos de interesse da sociedade. Existe ainda um comitê técnico que define regras aos cooperados. Há também um comitê de ética e disciplina, composto por 15 membros efetivos e 5 membros suplentes, todos indicados pelo Conselho de Administração para atuarem durante o mandato do Conselho.

Sempre que for prevista a ocorrência de eleições, o Estatuto Social da Copromem define que cabe ao próprio Conselho de Administração a criação de um comitê especial para coordenar os trabalhos relativos à eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, composto por, além de um representante de cada um dos conselhos, dois associados designados em Assembléia Geral. No que tange ao processo de tomada de decisão na Copromem, é a Assembléia Geral dos cooperados, seja ela ordinária ou extraordinária, que constitui o órgão supremo que, dentro dos limites da Lei e do Estatuto Social, deverá tomar toda e qualquer decisão de interesse da sociedade, e suas deliberações vinculam a todos. Realizam-se, obrigatoriamente, duas assembleias gerais ordinárias por ano: uma para liberar especialmente sobre o trabalho realizado na cooperativa e outra para liberar especialmente sobre previsões para o ano subsequente, por meio do orçamento anual da cooperativa, geralmente realizada no mês de dezembro. No entanto, na prática, conforme afirmou em entrevista o Coordenador de Recursos Humanos da Copromem, as decisões que são levadas à avaliação em Assembléia Geral dependem do seu grau de importância, ou seja, para o próprio funcionamento da cooperativa não é interessante que toda e qualquer decisão necessite da participação de todos os cooperados. Dessa forma, determinados assuntos, de menor relevância, são resolvidos pelo próprio coordenador de área e outros são levados até o presidente, a fim de agilizar as atividades.

Além da participação do cooperado no processo de tomada de decisão, ele também é estimulado a dar sua contribuição no sentido de gerar idéias e sugestões de melhorias, seja no ambiente de trabalho, seja na execução das atividades. As tarefas são distribuídas pelo coordenador de área com base em uma descrição de funções bastante detalhada. Isso significa que, de maneira geral, os trabalhadores não decidem sobre tudo, como pressupõe o conceito da autogestão, cabendo questionar se tal fato é mera divisão de funções ou relação de autoridade, já que a questão da desalienação prevê a ruptura com a divisão do trabalho entre o planejamento e sua execução.

No que se refere aos conflitos, estes acontecem principalmente com relação ao uso dos equipamentos

de segurança, uma vez que alguns cooperados ainda resistem em utilizá-los, alegando, entre outros motivos, que este geram incômodo. A fim de administrar essas e outras situações que possam a gerar conflitos dentro da cooperativa, a Copromem possui, além do Estatuto Social que apresenta as diretrizes e normas que norteiam as atividades realizadas pela cooperativa, um Regimento Interno analisado e aprovado em Assembléia Geral, cujo objetivo é justamente estabelecer as regras que devem regulamentar as relações de trabalho entre si, a fim de assegurar o ambiente necessário à organização e à administração do negócio.

4.2. As pessoas

A Copromem possui, atualmente, 304 cooperados ativos distribuídos pelas diversas áreas, os quais trabalham efetivamente na cooperativa. Na falência da Nicola Rome e com o início das atividades da Copromem, o crédito trabalhista foi transformado em quotas proporcionais ao que cada trabalhador deveria receber. Na época da transição, nem todos os trabalhadores optaram por continuar trabalhando na empresa, sendo que 114 pessoas venderam suas quotas e 38 continuam, até a data da pesquisa, tendo sua parte na empresa, mas trabalham em outras empresas. Foi relatado que é política da organização adquirir as quotas daqueles que não trabalham na cooperativa e, no longo prazo, fazer com que cada cooperado possua o mesmo número de quotas. Atualmente, o capital social da cooperativa é de R\$ 2.373.770,00, sendo que cerca de 15% pertencem a pessoas que não trabalham efetivamente na empresa, mais precisamente os 38 cooperados mencionados anteriormente. No que se refere ao perfil dos cooperados, verifica-se que a média de idade é de 36 anos; existem apenas 14 mulheres em toda a estrutura e a escolaridade média é Ensino Médio. Além disso, destaca-se que a cooperativa conta com 15 estagiários, 14 deles de nível técnico e 1 de nível superior.

Vale destacar ainda que a cooperativa tem 30 cooperados afastados pelo INSS sem previsão de retorno, por motivos diversos, principalmente de saúde, e 12 cooperados afastados com previsão de retorno ao trabalho. Esse alto índice de afastamento é creditado pelo Diretor de Recursos Humanos à da administração da Nicola Rome, que não apresentava uma política eficaz de segurança e preservação do trabalhador considerando a natureza desgastante das atividades desenvolvidas. A média de acidentes de trabalho em 2004 era de 4,1 por mês, sendo que 0,6 implicam o afastamento acima de 3 dias, uma média considerada pela organização relativamente baixa, graças à implantação do chamado Programa de Controle Médico e Saúde

Ocupacional que, por meio de treinamentos realizados para a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais, além da realização de exames médicos periódicos e também quando da admissão do cooperado, tem evitado uma série de problemas.

Quando do surgimento de uma vaga de trabalho na cooperativa, primeiramente recorre-se aos cooperados a fim de verificar, internamente, se alguém preenche os requisitos necessários àquela função. As exigências técnicas da função deverão constar de edital sobre critérios de admissão, o qual deverá ser fixado nos quadros de avisos de forma visível e transparente, com antecedência mínima de dez dias da data do início do processo de seleção. No caso de uma pessoa, não cooperada, ser a escolhida para a função, ela poderá ingressar na Copromem desde que aceite de forma expressa os termos presentes no Estatuto Social e os princípios que regem o cooperativismo, apresente capacidade técnica necessária para o exercício da função, de acordo com as exigências apresentadas pelo Conselho de Administração, e subscreva as quotas de acordo com os valores previstos no Estatuto e fixados, também, pelo Conselho. Todavia, um cooperado também pode ser demitido, eliminado ou excluído da cooperativa, conforme prevê o Estatuto Social.

Anualmente, é elaborado um cronograma de treinamento sob responsabilidade da área de Recursos Humanos em conjunto com os outros coordenadores de área. O treinamento acontece tanto internamente, ou seja, pode ser aplicado pelos cooperados mais experientes, que socializarão seu conhecimento; quanto externamente, por uma empresa, por exemplo o Senai. A maior parte deles é de caráter técnico, como soldagem, leitura e interpretação de desenho e controle dimensional, mas inclui também alguns de caráter teórico e educacional, como cursos sobre o cooperativismo, políticas de qualidade, six sigma e legislação.

De maneira geral, existem sete faixas de remuneração na Copromem que variam para cada uma das funções existentes na cooperativa, sempre seguindo esta proporção, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1: Faixas de Retiradas

FAIXA	PERCENTUAL
C	60%
C2	71%
B	81%
B2	91%
A	100%
A2	111%
A3	120%

Fonte: Copromem

A faixa A é a faixa de referência, ou seja, compreende o salário de mercado pago para aquela função, e, a partir dela, são calculadas as demais faixas de remuneração. A faixa C, por exemplo, é a remuneração do aprendiz, que recebe 60% do que recebe um cooperado já qualificado para aquela função. Nesse mesmo raciocínio, aqueles que se localizam na faixa C2 recebem 71%, na faixa B 81% e na faixa B2 91%. Atualmente, nenhum cooperado encontra-se nas faixas A2 e A3.

Na verdade, a remuneração pelo trabalho não é um salário, mas a distribuição dos excedentes conforme critérios predefinidos pelos mesmos trabalhadores. A Copromem, com base no cálculo do montante necessário para o pagamento de toda a sua folha de pagamento, definiu que 19% do seu faturamento líquido deve ser destinado ao pagamento das retiradas. O Gráfico 1 apresenta a evolução do faturamento.

O objetivo é a maximização da receita por trabalhador associada à maximização do bem-estar do mesmo. Verifica-se, portanto, que a estrutura de remuneração da Copromem está de acordo com as prerrogativas de um empreendimento autogestionário, já que os trabalhadores participam dos resultados da empresa e os diferenciais de recompensa se dão com base em critérios muito bem definidos previamente pelos próprios trabalhadores. No entanto, o fato de não haver a necessidade de "abrir uma vaga" para que o trabalhador possa ascender ao nível superior, bastando ter adquirido as competências necessárias, pode levar a um certo comodismo e refletir na produtividade.

A lógica desse cálculo funciona da seguinte maneira: naqueles meses em que o percentual destinado para o pagamento das retiradas não é suficiente, por exemplo os meses de janeiro, fevereiro e março, os cooperados recebem menos, ou seja, as retiradas são proporcionais ao desempenho da cooperativa. No entanto, nos meses em que esse percentual supera o montante total para o pagamento das retiradas, os cooperados não recebem a mais; é política da cooperativa fazer com que o excedente venha a constituir um fundo de reserva para aqueles meses de baixa retirada. Exemplo: um ferramenteiro experiente que na faixa salarial A (100%) receberia mensalmente R\$ 1.000,00. Caso a retirada do mês não alcance este percentual, como no mês de janeiro em que ela foi de 60%, este ferramenteiro receberá então R\$ 600,00. Já se a retirada for igual ou superior a 100%, ele receberá integral o valor de R\$ 1.000,00. Os horários de entrada e saída são controlados por ponto eletrônico. O turno de trabalho é das 6h30 às 16h48 com intervalo das 11h00 às 12h30.

Entre outros benefícios recebidos pelos cooperados, pode-se citar a cesta básica (R\$71,00), seguro de vida em grupo, convênio médico que permite pre-

ços reduzidos de consultas, convênios com supermercados, farmácias, gás, medicamentos e transporte. Quanto à avaliação de desempenho, há um sistema, ainda em fase de implantação, sendo que, atualmente, tal avaliação se dá de maneira informal, cabendo à área de Recursos Humanos acompanhar o absenteísmo e as horas excedentes, e ao coordenador de área uma análise da participação do cooperado, treinamento e cursos realizados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalte-se, primeiramente, que as considerações que serão aqui apresentadas estão, de certa forma, limitada pela opção metodológica do estudo de caso e pelos instrumentos de pesquisa utilizados. A fim de comparar os resultados da pesquisa de campo com a revisão teórica previamente apresentada, optou-se por apontar as diferenças na gestão da Copromem em relação ao modelo de análise das organizações autogestionárias proposto e outros pressupostos teóricos inerentes à autogestão, para, posteriormente, inferir sobre um modelo de administração mais completo para empreendimentos desta natureza.

Na dimensão autoridade, pode-se dizer que a Copromem atende as afirmações previstas no modelo, ou seja, a tomada de decisão é coletiva e descentralizada, os trabalhadores participam no processo de tomada de decisão e também elegem diretamente seus representantes para comporem o Conselho de Administração, há rodízio entre os componentes do conselho revisto em Estatuto e as decisões são tomadas em assembléia, salvo aquelas de menor importância, que são tomadas localmente pelo coordenador de área e/ou pelo presidente da cooperativa. Entretanto, conforme reflete o organograma da cooperativa, o processo de tomada de decisão ainda não acontece com naturalidade, uma vez que a idéia da figura do empregado e do patrão ainda é muito presente no comportamento dos trabalhadores, e a idéia da participação e da democratização de opiniões, decisões e informações é nova para eles e, portanto, muito difícil de se lidar. As relações de subordinação que são percebidas nas relações de trabalho acontecem mesmo que inconscientemente.

Quanto à dimensão que envolve as normas e regulamentos, estes são definidos pelo grupo; existe um Estatuto e um Regimento Interno elaborados justamente para conter tais normas e regulamentos, de modo que todos os cooperados têm conhecimento deles; as eleições são diretas e livres; e utilizam-se atas e outros registros oficiais na realização das reuniões que acontecem regularmente. No que se refere

às relações sociais de trabalho, alguns fatores são divergentes. O rodízio de cargos, por exemplo, previsto no modelo de autogestão, não acontece na cooperativa, salvo nos conselhos, uma vez que a especialização das funções é bastante alta. Já na dimensão de recursos humanos, pode-se dizer que existem diferenças nas remunerações com base em critérios muito bem definidos em assembléia, os trabalhadores participam do resultado da empresa e o conceito de promoção na carreira não é significativo. Este fator remete ao grande problema enfrentado pelas empresas autogestionárias, qual seja, a conscientização e o nível de entendimento e engajamento dos seus membros no que se refere à coletividade e à participação efetiva. Logicamente que o fato de o trabalhador estar trabalhando em um negócio próprio e do qual participa das decisões gera maior motivação e permite que eles procurem conhecer melhor o negócio e, desta forma, contribuam com idéias de melhoria. Todavia, no estudo da Copromem pôde-se perceber que esta questão está intimamente ligada à remuneração.

A participação nos resultados financeiros, traduzida em mecanismos que aumentam a relação renda/esforço do trabalhador, pode, sim, de um lado, provocar maior engajamento nos processos produtivos, assim como as bonificações por aumento de produtividade e os bônus de produção por metas atingidas, sem contar a participação nos lucros. Mas, por outro lado, corre-se o risco de se transformar os trabalhadores em meros acionistas, sem que eles se dêem conta de que são os responsáveis por tudo o que acontece na empresa, sendo diretamente impactados por suas próprias ações no sentido mais coletivo do trabalho. Tal constatação só vem ratificar o fato de que é preciso considerar que uma empresa autogerida é, antes de mais nada, uma empresa, ou seja, ela deve ser lucrativa e eficiente para se expandir. Todavia, ela é também autogerida e, portanto, deve conciliar os objetivos naturais de uma empresa com os aspectos específicos da autogestão, sempre priorizando seus membros, possibilitando-lhes crescimento intelectual, moral e financeiro, dentro de um ambiente de confiança recíproca, no qual as pessoas não tenham receio em participar da construção da vontade coletiva.

No que se refere à dimensão educação, a Copromem incentiva a realização de treinamentos tanto de nível técnico quanto de nível teórico, a fim de promover as qualificações de cada trabalhador. Já no âmbito da atuação social e reflexões sobre a organização, a Copromem não é muito presente, uma vez que não existem grupos de estudos que discutam a condição dos trabalhadores e o caráter coletivo e solidário da organização, não existe uma atuação forte dos trabalhadores na sociedade e as reflexões dos membros se

restringem a discussões de caráter operacional, não abrangendo, de forma mais ampla, o conceito da autogestão. Finalmente, no que tange à comunicação, as reuniões e assembléias são, sim, práticas comuns dentro da cooperativa, existindo uma preocupação constante com a disseminação das informações como motor de suas atividades.

Apesar de se pautar em princípios de liberdade e igualdade, pode-se perceber, mesmo com avanços na participação e no entendimento do papel social do operário, que a estrutura organizacional reflete, na realidade, o modo de organização capitalista clássico, com estruturas funcionais, regras de controle, descrição de cargos e outros conceitos. Para uma organização na qual se procura reinventar as relações de

trabalho, é preciso reinventar a organização e as relações mediadas por ela. Os ideais da autogestão precisam estar refletidos na práxis organizacional das empresas do setor.

A idéia da empresa autogestionária, como já discutido anteriormente, é praticamente tão velha quanto a própria empresa industrial. Na verdade, ela está sendo reinventada, o que alguns autores vêm chamando de "novo cooperativismo", com a volta de alguns princípios, principalmente a insistência na autogestão, capaz de levar à transformação e a um maior desenvolvimento econômico local. São experiências que refletem o conflito tradicional entre capital e trabalho, propondo uma solução tão difícil quanto fundamental no sentido de construir uma sociedade mais justa e igualitária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas de Autogestão e de Participação Acionária. Disponível em: <<http://www.anteag.org.br>>. Acesso em: 26 abr 2004.

BARCELLOS, Ana Paula. *Economia popular e solidária: uma alternativa à crise do mercado de trabalho brasileiro nos anos 90*. Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, 2000.

BNDES. *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2004.

DORNELES, Simone Bochi. *Autogestão: uma alternativa para o desenvolvimento*. Disponível em: <<http://www.urisan-tiago.br/nadri/artigos/texto%20simone.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MANCE, Euclides André. *Redes de economia solidária e sustentabilidade. Exposição realizada no II Fórum Social Mundial, Porto Alegre, 2002*. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/mance/fsm3.htm>> Acesso em: 21 maio 2004.

MIGLIARO, Luis Razeto. *Las empresas alternativas*. Santiago, Ediciones PET, 1987. Disponível em: <<http://www.economiasolidaria.net>>. Acesso em: 18 abr 2004.

NAKANO, Marilena. Anteag: a autogestão como marca. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *Economia solidária no Brasil – A autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

NASCIMENTO, Cláudio. *A autogestão e o "novo cooperativismo"*. Ministério do Trabalho e do Emprego. Texto para discussão, Brasília, 2004.

RIOLI, Vladimir. *Autogestão nas empresas*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. A-2, 7 jun. 1998.

SANTOS, Enise A. dos. *Estudo da organização e operação dos grupos autogeridos de produção: uma pesquisa exploratória*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, Gabriela Scur; VINHAS, Ana Paula. *A economia solidária como alternativa ao desenvolvimento econômico*. Disponível em: <http://www.flem.org.br/Eventos/2004/01/GestoresPublicosParceiros_eve20040123GestoresPublicosParceirosArtigo1.htm>. Acesso em: 18 abr 2004.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

TAUILE, José Ricardo; DEBACCO, Eduardo. *Autogestão no Brasil: A viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores*. Estudos e Pesquisas, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em: 21 maio 2004.

TAUILE, José Ricardo. *Do socialismo de mercado à economia solidária*. Estudos e pesquisas, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em: 21 maio 2004.

TIRIBA, Lia. *A economia popular solidária no Rio de Janeiro: tecendo os fios de uma nova cultura do trabalho*. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de. *Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.