

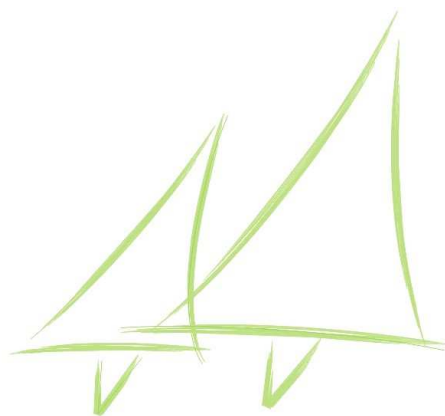
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



222 - AUTOGESTÃO: PENSANDO CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA UM MODELO DE GESTÃO

Gestão econômica e social de cooperativas

Dimitri Augusto da Cunha Toledo
dimitritoledo@hotmail.com
Universidade Federal de Lavras

Ana Carolina Guerra
Universidade Federal de São João Del Rei

Benedito Anselmo Martins de Oliveira
Universidade Federal de São João Del Rei

Resumo

Este artigo tem como proposta a análise de um modelo de gestão de um empreendimento cooperativo alicerçado em processos democráticos e emancipatórios. Esse modelo, conhecido como autogestão, se apresenta como uma alternativa econômica-social-cultural de desenvolvimento. Para isso, procurou-se dialogar sobre economia solidária e autogestão a fim de se compreender e analisar as práticas de gestão e o exercício dos princípios da economia solidária e da autogestão, dentro da Associação Comunitária de Pequenos Produtores Rurais de Mindurí (MANDURI), localizada no município de Mindurí, em Minas Gerais. Essa Associação se encontra em processo de incubação, de acordo com a metodologia da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei (ITCP/UFSJ). Para a análise do modelo de gestão, foram criadas onze categorias de análise, a fim de que se pudesse avaliar se a MANDURI exerce princípios autogestionários. Essas categorias foram inicialmente conceituadas, com base em referencial teórico específico. Depois, baseando-se em entrevistas semi-estruturadas, observação participante e análise documental,

foram analisadas, de modo que a se poder avaliar as práticas de gestão do empreendimento.

Palavras-chave: Autogestão, cooperativismo popular, economia solidária.

Abstract

The proposal of this article is to analyze a model of administration of a cooperative enterprise based on democratic and emancipated processes.. This model, known as self-management, comes out as an economical-social-cultural alternative of development. To reach that we tried to dialogue about solidary economy and self-management in order to understand and to analyze the practices of administration and the exercise of the principles of solidary economy and self-management, inside the Community of Small Rural Producers of Mindurí Association (MANDURI), located in the municipal district of Mindurí, in Minas Gerais. The Association is in a incubation process, in agreement with the methodology of the Technological Incubator of Popular Cooperatives at the Federal University of São João del Rei (ITCP/UFSJ). To analyze this administration model, eleven analysis categories were created, so that it could be evaluated if Mindurí practises self-management principles. Those categories were considered, initially, based on specific theoretical referential. Then, based on semi-structured interviews, participant observation and documental analysis, they were analyzed, so that it was possible to evaluate the practices of administration of the enterprise.

Key-words: Self-management, popular cooperative, solidary economy.

I – INTRODUÇÃO

No atual cenário brasileiro, o debate sobre emprego, ou a falta dele – o desemprego – vem se tornando cada vez mais necessário, e tem sido amplamente discutido por setores da sociedade, como por exemplo, as Universidades. No entanto, esse debate tem se despontando, neste início de século como um dos principais problemas das classes trabalhadoras tanto para as economias desenvolvidas quanto para as em desenvolvimento, sobretudo quando esse desemprego é estrutural. Esse chamado desemprego estrutural é efeito causado pelos limites impostos pela globalização capitalista e pela financeirização da economia com as necessidades de maior competitividade para se obter mais lucratividade.

A implementação dessa estratégia aumenta o abismo entre a produtividade e a massa de salário real, ampliando o poder do capital e da especulação, principalmente a financeira. Assim, aumenta-se o abismo entre os que detêm o controle da economia e os demais, e com isso, a marginalização econômica e social de grande parte da população. Observa-se assim, a intensificação da exclusão social, a diminuição de postos de trabalho

formal e a marginalização de grandes parcelas da população do processo democrático.

Sob essa ótica, a criação de novas alternativas sócio-econômico-cultural vem surgindo à tona, e a questão da geração de trabalho e renda vem se mostrando prioridade inadiável no debate na solução desses problemas. É neste contexto surge a Economia Solidária com propostas de nova organização do trabalho para gerar renda, a partir de novos valores, baseados na cooperação, na participação e no respeito mútuo. Uma das interpretações da Economia Solidária, conforme RAZETO (1999, p.40) afirma se tratar de uma “formulação teórica de nível científico, elaborada a partir e para conta de conjuntos significativos de experiências econômicas – no campo da produção, comércio, financiamento de serviços etc. – que compartilham alguns traços constitutivos e essenciais de solidariedade, mutualismo, cooperação e autogestão comunitária, que definem uma racionalidade especial, diferente das outras realidades econômicas.”.

Porém, a economia solidária vem se desenvolvendo, sobretudo ao proporcionar mudanças culturais significativas nas relações de trabalho tradicionais, promovendo a emancipação de grupos até então excluídos, tornando cada vez mais freqüente o surgimento de empreendimentos autogestionários e solidários. Estes empreendimentos vêm recebendo apoio dos movimentos sociais e instituições, como as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares.

As Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) apresentam-se como um dos agentes fundamentais no assessoramento de empreendimentos econômicos solidários (EES), servindo como um importante alicerce na busca de alternativa e soluções para os trabalhadores, seja do campo ou da cidade, na perspectiva sócio-econômica-política. Fundada em 1999, a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei (ITCP/UFSJ) tem por objetivo a busca por geração de trabalho, ocupação, e renda, através do assessoramento para criação de cooperativas e associações de trabalho, produção e prestação de serviços. Um desses grupos é a Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Minduri (MANDURI), uma associação formada por agricultores familiares, que produzem cana-de-açúcar e milho (nas áreas de produção coletiva) e produzem feijão, mandioca, entre outros, além de criarem suínos e galinha caipira (nas áreas de produção individual). Está associação encontra-se situada no município de Minduri, em Minas Gerais, e vem sendo assessorada pela ITCP/UFSJ desde 1999.

Este artigo surge de uma monografia de conclusão de Curso de Ciências Econômica que objetivou analisar as práticas de gestão e dos exercícios dos princípios da economia solidária e da autogestão. Especificamente foram observados e analisados os seguintes aspectos:

- O processo de gestão praticada no empreendimento;
- A dinâmica organizacional do empreendimento.

Para isso, nesta próxima seção estudaremos o processo de incubação aplicado pela ITCP/UFSJ.

II – O PROCESSO DE INCUBAÇÃO DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (ITCP/UFSJ)

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São João Del Rei (ITCP/UFSJ) foi fundada em abril de 1999 e vem desenvolvendo suas atividades objetivando a geração de trabalho, ocupação, emprego e renda e inclusão social através da criação de cooperativas populares de trabalho, de produção e de prestação de serviços e associações populares. Os financiamentos para manutenção da ITCP/UFSJ são obtidos por projetos submetidos a órgãos de fomentos, tais como: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e Esportes de Minas Gerais (SEDESE-MG), Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO), Fundação Banco do Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Financiadora de Estudo e Projetos (FINEP), Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) - Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS), Ministério da Educação (MEC), dentre outros.

Atualmente a ITCP/UFSJ desenvolve suas atividades em coletivos de diferentes ramos de atividades: artesanato, prestação de serviços, turismo, tecelagem, artes cênicas, reciclagem, transporte, agricultura familiar, etc. Esses coletivos encontram-se em diferentes estágios do processo de desenvolvimento e incubação. Por meio dessas cooperativas e associações populares, muitos postos de trabalho foram criados e outros melhorados.

Segundo GUERRA *et al* (2006) essas cooperativas estão proporcionando uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade, além da profissionalização desses trabalhadores. Ao longo de sua trajetória, a ITCP/UFSJ, a partir do cooperativismo popular e da economia solidária, dos princípios norteadores da autogestão e dos processos em rede de empreendimentos, coletivos e representações institucionais, vem inserindo não só os trabalhadores de baixa renda que estão perdendo o mercado, mas, especialmente, aqueles que nunca o integraram. Além da inserção no mercado, a ITCP promove, através do trabalho, a organização popular; cria redes de empreendimentos populares autogestionários que representam uma resposta ao modelo excludente da economia; gera alternativas de trabalho, renda e cidadania e amplia os direitos dos trabalhadores envolvidos.

Atualmente, a ITCP/UFSJ conta com 21 (vinte e um) alunos bolsistas de diferentes cursos de graduação, dois técnicos administrativos, oito professores e profissionais voluntários. Há 20 coletivos em processo de incubação, em diferentes ramos de atividades: artesanato, prestação de serviços, turismo, tecelagem, artes cênicas, reciclagem, transporte, agricultura familiar, dentre outras. Entre esses coletivos encontra-se a Associação Comunitária de Pequenos Produtores Rurais de Mindurí – MANDURI, objeto do presente estudo, que será detalhada a seguir.

III – MANDURI

1 – Histórico

A Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Minduri (MANDURI) é constituída por trabalhadores oriundas do setor rural, mas que por dificuldades de sobrevivência, passaram a trabalhar em indústrias de laticínios e em olarias da cidade e da região. No entanto, estas pessoas se viram desempregadas com o fechamento dessas fábricas. Como a cidade fica situada em uma região pequena e limitada economicamente, e conseqüentemente, escassa de oportunidades de trabalho, estas pessoas se viram excluídas do mercado de trabalho formal e sem meios de gerar renda para sustentar suas famílias, conforme se pode ver no depoimento abaixo:

“... Eu resolvi entra na Associação, porque (...) fechou a fábrica da gente (...) aí logo em seguida deu uma crise muito grande de desemprego e aí não tinha como porque a renda é muito pouca o município é muito pequeno aí nós reunimos uma turma muito grande de pessoas e aí a gente foi discutindo o que a gente poderia fazer pra organizar, e chegamos a uma conclusão, que era só fazendo uma Associação que conseguira é ter e obter as coisas ...” (depoimento de uma associada).

“... A intenção de montar a associação foi de cada um tirar seu sustento de lá de dentro né, cada um sustentar sua família, cada um tirar o seu próprio sustento de lá de dentro da associação...” (depoimento de um associado).

O processo de formação da Associação começou em 1999 e foi a partir daí que se iniciaram os contatos com a ITCP/UFSJ. Estes contatos foram mediados, inicialmente, por representantes da Prefeitura Municipal de Minduri e por técnicos do escritório da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater) local.

A partir desse contato com a ITCP/UFSJ emerge a necessidade desses trabalhadores de criação da Associação, como forma de obterem ocupação e geração de renda. Além disso, havia a necessidade de conquistarem uma faixa de terra que pudesse alojar, tanto para moradia, quanto somente para o trabalho (sem a necessidade de se morar¹). Nesse sentido, a faixa de terra foi conquistada parte através de pressão no poder público e parte pela arrecadação coletiva de recursos financeiros, oriundos de rifas e cota partes. Assim essa terra, desde a sua aquisição, vem sendo administrada de forma coletiva, e acabou por impulsionar a fundação da associação, datada de dois de dezembro de 1999, que tem como finalidades, segundo seu estatuto:

Art. 4º São suas finalidades:

- Congregar associativamente para promover o desenvolvimento rural, social dos pequenos produtores da região de Minduri.
- Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agro-industriais e para melhorar as condições de vida de seus associados.
- Comercializar de forma coletiva ou isolada, a produção dos associados.
- Promover de forma coletiva ou isolada, a compra de insumos básicos, bens de consumo e gêneros de primeiras necessidades para seus

associados.

- Promover troca de experiências no setor e agropecuária, produção e comercialização entre seus membros e com outras associações ou entidades do gênero.

2 – Estado Atual

Atualmente a Associação encontra-se em processo de incubação, de acordo com os procedimentos metodológicos da ITCP/UFSJ, que no início contou com a realização dos Cursos Básicos sobre Cooperativismo, Associativismo e Autogestão. Em seguida foram ministrados os Cursos de Viabilidade Econômica de Empreendimentos da Região e de Pesquisa de Mercado. Foram estes cursos e a necessidades desses trabalhadores de encontrarem alternativas de ocupação e geração de renda, que contribuíram com o despertar da necessidade de se criar a Associação. Dada esta necessidade, e com a contribuição da ITCP/UFSJ a Associação se formalizou.

No que se refere à gestão da Associação o trabalho, nas áreas coletivas, é distribuído dentre todos os seus membros. Nesta distribuição é feita uma divisão de tarefas no intuito de respeitar as diferenças, habilidades e dinamizar o processo produtivo onde cada associado desenvolve uma ou mais tarefas tais como: plantação de milho; plantação da cana; colheita do milho; corte de cana; operador da caldeira; tacho; embalagem; comercialização dos produtos.

Tarefas essas desenvolvidas nas áreas coletivas, pois nas áreas individuais cada família se divide conforme suas atividades, porém sempre dando prioridade à produção coletiva e respeitando, também, os interesses coletivos.

Ainda com relação à gestão da associação, sobretudo a usina de açúcar (área de produção coletiva), que produz açúcar mascavo, rapadura, rapadurinha e o melado, as atividades são divididas em etapas dentro do processo de fabricação, entre os associados, dentre as atividades citadas acima. Destaca-se, no entanto, o cuidado que os associados têm com quem trabalha no tacho, pois nesta atividade não pode ter uma grande movimentação de pessoas, uma vez que tem um alto risco de perder a produção, dada a delicadeza da etapa, os outros participam das demais etapas do processo.

“... tem quem fica na caldeira (...), no tacho, porque no tacho você já tem que trabalhar com máscara, tem que trabalhar com avental, quando é mantimento (...) mói a cana, vem no tacho, ai já não tem como, por causa da higiene, ai já fica tudo separado, cada um fica na sua área. (...) como ela não tem muita força por causa do problema, ela fica mais fazendo embalagem, açúcar, quando tem gente pra mexer nas caldeiras, um foguista, fico no tacho, faço marmelada, rapadura, açúcar...” (depoimento de um associado).

Em 2007, com o assessoramento da ITCP/UFSJ, os associados escreveram um projeto para o Programa Compra Direta do Governo Federal, que já aprovado espera a liberação de recurso para iniciá-lo. O Programa Compra Direta se apresenta como um lócus privilegiado, uma vez que atua

diretamente em um dos principais entraves dos pequenos agricultores familiares, que é o escoamento da produção.

O Programa se dá através de convênio da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), que é o órgão responsável pelo sistema de comprar diretamente os produtos agropecuários provenientes da agricultura familiar. Aliado a isso, segue a destinação desses produtos, que são adquiridos pelo Governo Federal e doados a populações em condição de insegurança alimentar através de entidades assistenciais cadastradas junto ao MDS.

O Compra Direta beneficia toda a cadeia produtiva: os pequenos agricultores que possuem dificuldades de escoamento de produção passam a garantir sua inserção no mercado; o comércio local, pois o poder aquisitivo de seus consumidores se eleva; o município, que devido à geração de renda arrecada mais impostos, pessoas com insegurança alimentar atendidas por entidades beneficiárias, que recebem uma alimentação mais saudável; além de toda a sociedade, pela melhoria das condições sociais da população.

Com a efetivação do Programa a Associação poderá obter recursos financeiros, como forma de continuidade das atividades que estão sendo desenvolvidas, de organização e de estruturação da mesma. Como diz um associado “a Associação ta precisando daquela injeção de ânimo” e, segundo eles, o programa vem nesse sentido também.

IV – METODOLOGIA

Neste estudo o procedimento metodológico norteador foi de pesquisa qualitativa e do tipo estudo de caso, sendo usadas as seguintes técnicas de coleta de dados, que serviram de subsídios para que fosse possível atingir os objetivos deste estudo:

- Análise documental
- Observação
- Entrevista

Para OLIVEIRA (1996) a pesquisa qualitativa possibilita que se priorize os processos em relação ao resultado e é, com efeito o que leva GODOY (1995, p. 58) a dizer que, em relação à pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa *“de maneira diversa, não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dos dados. Parte de questões ou foco de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”*.

Esses procedimentos metodológicos utilizados foram, inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica sobre economia solidária e autogestão, sendo feita uma busca por todo acervo bibliográfico possível acerca do tema da pesquisa, publicado em periódicos nacionais e internacionais, livros, dissertações, teses, anais de encontros científicos, em biblioteca convencional, dentre outros. Toda a bibliografia selecionada, pertinente ao tema de pesquisa

foi lida, fichada e sistematizada em forma de texto teórico. No segundo momento realizamos visitas (pesquisa de campo), a fim de colher dados, na Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Minduri, realizando entrevistas semi-estruturadas com os associados, ex-associados e familiares, realizamos, também, um diagnóstico elaborado pela ITCP/UFSJ, uma análise documental em atas das reuniões, relatórios, estatuto, entre outros e, observamos as reuniões e atividades da Associação com o objetivo de fazer anotações.

Para OLIVEIRA (1996), a análise documental difere da Pesquisa Documental pela amplitude e especificidade que esta tem em contra partida ao grau de complementaridade que aquela, essencialmente, deve ter.

Para GODOY (1995), *“é importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações”*.

Entendemos por observação a ferramenta que utiliza os sentidos com intuito de adquirir conhecimentos. Sendo esta atividade um elemento fundamental para a pesquisa, visto que auxilia desde a formulação do problema, a construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação de dados.

Compreendendo, assim, por *entrevista semi-estruturada* aquela que com questionamentos básicos, apoiados em teorias ou objetivos do estudo, oferecem amplo espaço de interrogativas, resultante do diálogo com os informantes. De frente a isso, as questões orientadoras da entrevista são elaboradas a priori e complementadas à medida que vão aparecendo mais informações, sejam secundárias ou primárias.

Com o intuito de atender ao objetivo geral e aos específicos, fizemos uma revisão teórica acerca da autogestão e da economia solidária, para que seja analisado o estudo de caso proposto, juntamente com base nos documentos encontrados, nas observações e nas entrevistas semi-estruturada.

Para YIN (1994) compreende-se por *estudo de caso* uma pesquisa empírica investigativa, que consiste na utilização de um ou mais métodos quantitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação.

V – ECONOMIA SOLIDÁRIA

A proposta da Economia Solidária surge da experiência prática de trabalhadores que ao longo da história, em diversos países, vêm procurando alternativas frente à desigualdade e à exclusão social produzidas pela competição e relações de subordinação características do Liberalismo e do atual estágio do capitalismo.

Para SINGER e SOUZA:

“Economia Solidária surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado e trabalho.”
(SINGER e SOUZA, 2000, p.13).

Ainda para SINGER e SOUZA (2000), a Economia Solidária estaria relacionada ao movimento cooperativo e tem como princípios básicos a propriedade coletiva ou associada e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado desse processo se apresenta como a solidariedade e a igualdade.

O conceito de Economia Solidária é defendido por PONTE JR. (2000) como um meio de promover a geração de novas alternativas de inclusão social pelo trabalho proporcionando a democratização da gestão do trabalho; conhecimento sobre os segredos da produção; valorização das relações de cooperação; distribuição de renda; e fortalecimento do desenvolvimento sustentável.

É importante deixar apresentado aqui neste trabalho que, segundo Oliveira (2006, pág. 105), deve-se considerar a necessidade de se

“observar que existem várias interpretações acerca das questões básicas colocadas para a economia solidária. Evidentemente, estas questões ainda continuam à busca de respostas, exatamente porque a economia solidária é um tema ainda em construção e, portanto, traz consigo toda uma reflexão que medra tanto mais rapidamente quanto mais se alastrem as experiências concretas e se acelerem as investigações empíricas sobre o tema”.

É importante, ainda, salientar que, os princípios da Economia Solidária se convergem com os princípios do cooperativismo. No entanto, o cooperativismo não é a única forma de manifestação da Economia Solidária, o que pode ser observado no trabalho de PONTE JR. (2000) que salienta outros tipos de empreendimentos solidários e os classifica quanto à sua natureza (associações, grupos; e cooperativas de distribuição ou serviços; Cooperativas, associações e grupos solidários de produção e trabalho; trabalho comunitário, mutirão, e grupos voluntários) e quanto à variedade de funções (empreendimentos solidários unifuncionais; empreendimentos solidários multifuncionais; associações comunitárias e cooperativas integrais). Esses tipos de empreendimentos são detectados no ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL (2005).

O desenvolvimento e ampliação da economia solidária no Brasil, a partir da década de 80, foram resultantes da reestruturação produtiva e da reforma do Estado (CRUZ, 2002; POCHMANN, 2004). Esses dois fenômenos provocaram, de um lado, importante alteração na estrutura do mercado de trabalho brasileiro, com suas significativas taxas de desemprego, precarização das relações e das condições de trabalho. Com isso, uma força de trabalho excedente e qualificada surgiu e se somou aos trabalhadores historicamente excluídos do mercado de trabalho formal. Uma das conseqüências desse processo foi a busca de diferentes alternativas de sobrevivência por parte desses trabalhadores, das quais se destaca o aumento de formas associativas de produção e consumo.

Essas diferentes formas associativas de produção e consumo emergem de experiências históricas acumuladas por diferentes atores sociais, junto aos movimentos sociais, partidos políticos, associações de bairro etc. nas décadas de 70 e 80 no Brasil. Frente a uma nova conjuntura econômica, marcada pela exclusão de trabalhadores do mercado de trabalho, o “desemprego se torna o ponto central da questão social no país (...) e a demanda básica dos setores populares passa a ser o emprego” (GOHN, 2002, p. 317).

Com base nos autores citados pode-se afirmar que a economia solidária proporciona mudanças culturais significativas nas relações de trabalho tradicionais, promovendo a emancipação de grupos até então excluídos, tornando cada vez mais freqüente o surgimento de empreendimentos autogestionários e solidários. Pode-se afirmar ainda, que o grande avanço da economia solidária no Brasil, foi resultado, em parte, da ação de um conjunto de atores em âmbito nacional, regional e local que, embora tenham o mesmo objetivo, expressam concepções, objetivos e métodos de trabalho diferenciados. Entre esses atores podem-se destacar as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, que têm a peculiaridade de unir a pesquisa tecnológica à perspectiva da cooperação e do popular, reunindo professores, pesquisadores e universitários no apoio a iniciativas nascentes da Economia Solidária, como já mencionado anteriormente.

VI – AUTOGESTÃO

A autogestão não é um termo recente, e pode ser encontrada como forma de organização social e produtiva em distintos momentos da história: nas experiências da Comuna de Paris, na ala jovem intelectual do comunismo internacional, na Revolução Russa, em propostas Anarquistas, na Iugoslávia de Tito, nos falanstérios, entre outras.

Supõe-se que o termo “autogestão” surgiu na década de 60 na França, mas a primeira experiência autogestionária é datada em época anterior. Segundo GUILLERM E BOURDET (1976), a palavra autogestão foi introduzida na França para designar a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito, em ruptura com o stalinismo, no sentido a um retorno ao marxismo autêntico. Esse termo “autogestão” surge da tradução da palavra servo-croata *samoupravlje* (*samo* equivale ao prefixo grego auto e *upravlje* significa algo muito próximo de gestão).

Para MOTTA (1981) Proudhon pode ser considerado como “pai” da autogestão, apesar dele nunca ter usado esse termo, já segundo MANDEL (1977)ⁱⁱ Robert Owen e seus discípulos já haviam desenvolvidos essas idéias antes mesmo de Proudhon.

Já para CARVALHO (1995, p.27) “O movimento de autogestão se originou na ala jovem intelectual do comunismo internacional como uma crítica da ala esquerda do bolchevismo. A essência dessa crítica encontra-se no admitir que qualquer forma de socialismo sustentado por uma burocracia estatal e apoiado por uma elite do partido é em si mesmo uma nova forma do capitalismo. Segundo essa visão, o Estado deve se despojar de seu aspecto dominador ao mesmo tempo que evolui como um mero mecanismo e coordenação da vida pública.”

MANDEL (1977) cita ainda algumas experiências autogestionárias anteriores a experiências de Proudhon como, por exemplo: em fevereiro de 1819, os trabalhadores de tabaco ingleses, depois de 11 semanas de greve, passaram a organizar a produção; os alfaiates franceses, em 1833, estabeleceram o princípio de não trabalhar senão em associações, eliminando patrões.

Fez-se necessário salientar ainda, outros importantes pensadores e precursores da autogestão. Owen, por exemplo, em 1824, criou a primeira aldeia cooperativa experimental que se tem notícia. Suas idéias influenciaram o movimento cooperativista, o movimento sindical e o movimento socialista associacionista britânico (MOTTA, 1987).

O francês Louis Blanc com *slogan* “a cada um segundo suas necessidades e cada um segundo suas capacidades” acreditava que o Estado deveria financiar a criação de oficinas nacionais nos setores mais importantes, promovendo assim reformas sociais. Oficinas estas onde os interesses individuais fundir-se-iam no bem comum, em uma relação fraterna. (MOTTA, 1987).

Charles Fourier criou comunidades agrícolas autogeridas conhecidas como: falanstérios. Ele acreditava que a “principal causa dos erros na agricultura fosse a propriedade privada, por essa razão propugnava a coletivização” (MOTTA, 1987, p.13).

Existiam, também, experiências autogestionárias como forma de governo em alguns países como: a Alemanha (1936 a 1939) (TRAGTENBERG, 1987), a Polônia (1980 e 1981) (PEREIRA, 1987), França, Itália e Suécia (VENOSA 1987).

Segundo FARIA (1985) autogerir deve ser entendido como a transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social), pois é muito mais do que uma forma simples de gestão das empresas. A autogestão é a negação da heterogestão, pois visa à destruição da economia capitalista, que é atrelada ao lucro, à destruição, à exploração e à dominação. A autogestão pretende ser uma organização social que não aliena, pois não submete, ela se sustenta no princípio da igualdade absoluta de todos os membros, se sustenta na liberdade, pois não reprime.

MOTTA (1981) diz que para Proudhon a sociedade autogestionária é a sociedade organicamente autônoma, constituída de um feixe de autonomias de grupos se auto-administrando, cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização. Segundo MOTTA (1981) ainda, a ciência de alguns que comandam a vontade da maioria compromete a igualdade, negligenciando a liberdade e a democracia.

Ainda para MOTTA (1981, p.166), Proudhon define autogestão como “(...) a negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa artificialmente uma categoria de dirigentes de uma categoria de dirigidos”.

No contexto dos debates da autogestão acima citada, e dos princípios da Economia Solidária é que a ITCP/UFSJ se baseia de modo a traçar sua metodologia de incubação. O que se pretende, é que com esse tipo de base ideológica, as incubadoras possam ajudar os empreendimentos a exercitarem os princípios da autogestão e da economia solidária.

VII – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme pode ser observado na metodologia utilizada, foram adotadas algumas estratégias para garantir a apreensão dos dados, tendo sido utilizado o registro das falas dos associados, por meio de gravação e anotações, além de análise documental e participação em reuniões da MANDURI.

Sendo assim, foi construído um quadro, a partir do referencial teórico de autogestão e da economia solidária, no intuito de se categorizar os princípios destes conceitos na MANDURI, definidos em onze dimensões, conforme pode ser observado abaixo:

Tabela 1 – Categorias de Análise

Categorias	Características de Organização autogestionária Carvalho (1983) Oliveira (1996)
1. Tomada de Decisões	A tomada de decisões reside na coletividade como um todo, sendo sempre coletiva e descentralizada, ocorrendo a participação direta dos cooperados nas decisões. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações.
2. Participações Financeiras	A contribuição diferenciada não representando desigualdade no direito à participação (“cada cabeça um voto”); A decisão dos trabalhadores sobre o destino das sobras ou prejuízos por ventura existentes; A divisão de função não significando grandes diferenças na distribuição de responsabilidades quanto a gestão do empreendimento (no como, quanto, quando e para produzir ou ofertar o serviço).
3. Divisão e Participação no Trabalho	Tradicionalmente, os trabalhadores, embora reconhecendo e valorizando o comportamento cooperativo, trazem referências da divisão do trabalho anterior, quando eram empregados e encontravam-se excluídos do processo de gestão. Entretanto, os meios/canais de participação e informação tendem, por sua vez, a afrouxar a divisão do trabalho tradicional, ao permitir a circulação da informação e, desse modo, a apropriação do processo produtivo pelo conjunto dos trabalhadores. Nesse sentido, é a existência desses canais que atua na disposição dos trabalhadores para a cooperação e participação. Além da participação dos associados no processo produtivo, é importante que também participem dos espaços de negociação, tanto com fornecedores, clientes e entidades públicas.
4. Voto	Independente do número de cotas partes ou da quantidade produzida, nas cooperativas e associações todos tem o mesmo direito a voto, isto é, uma pessoa, um voto. Todos os associados tem o direito de votarem e de serem votados. Deve haver rodízio entre os componentes dos conselhos administrativos e fiscais, que devem ser eleitos em assembléia.
5. Participação em Assembléias (frequência)	Reuniões ou assembléias são práticas comuns para disseminar informação e se fazer a própria gestão da associação. Assim, a frequência de realização de assembléias e de participação dos associados na mesma, é essencial. Isso devido às assembléias serem o espaço legítimo de decisões.
6. Relação com Parceiros	As parcerias externas significam auxílio, dependência ou subordinação. O conhecimento de quem são os parceiros da associação e de como é a atuação desses parceiros é fundamental.
7. Conhecimento sobre autogestão e economia solidária	O conhecimento de termos "academicistas", como autogestão e economia solidária, muitas vezes se traduz na participação em movimentos que são reconhecidos como práticas autogestionárias ou de economia solidária.
8. Divisão do	Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de

Trabalho entre Planejamento e Execução (Intelectual e Braçal)	execução; divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual não deve existir (no mínimo deve ser reduzida).
9. Relações Pessoais	O associado passa a tratar, de forma compartilhada e interativa, seus interesses e suas identidades pessoais, renovando-os ou confirmando-os. Esse descentramento gera autonomia, já que o indivíduo deixa de ser refém de papéis sociais rígidos, guiando-se então por objetivos e regramentos por ele mesmo constituídos na interação com o "outro". A obtenção da propriedade de direito ("propriedade coletiva").
10. Hierarquização	A questão de hierarquização depende do quanto os cooperados "sentem-se igualmente donos", isso se traduz em um compartilhamento efetivo do poder decisório e de seus frutos. Isso depende, do ponto de vista institucional, do quanto as relações de hierarquia assumem um caráter mais horizontal, como relações de igualdade.
11. Educação	Preocupa-se com o desenvolvimento intelectual e o conhecimento dos princípios cooperativos. A educação necessita ser realizada de forma constante, incentivando a evolução do indivíduo e do empreendimento, com o desenvolvimento de novos talentos.

Fonte: Elaborado pelo autor

1. Tomada de Decisões

Segundo os entrevistados, a tomada de decisões na Associação está diretamente relacionada com a participação dos membros nas assembleias. Para eles, a participação na tomada de decisões "até é boa", desde que participem das Assembleias, o que ocorre em pequena escala.

Outro ponto observado durante as entrevistas, é que as decisões que são tomadas cotidianamente de forma coletiva, são relacionadas somente a Usina de Açúcar. As outras decisões, como por exemplo, participação ou não em projetos como o de Furnas e o do Compra Direta, são tomadas por um pequeno grupo.

Quando perguntados sobre como poderia ser um processo mais participativo na Associação, as respostas sempre muito "desanimadoras".

"Ah, dá não, é difícil, a associação eu acho que ali teria que ser com outra cabeça, outra mente, outra pessoa, pessoas que gostam de trabalhar, pessoas que enfrentam, nós não estamos ficando com um grupo de jovens, só ficou esses quatro que tá saindo. De jovens mesmo somos só nós quatro, e o povo acha que eu nunca deixei de fora de nada do que a gente vai fazer né, que a consciência também é mais nova, mas o resto não..." (depoimento de um associado).

As observações negativas quanto a tomada de decisões de forma coletiva também podem ser observadas pelo depoimento de outro associado, que mostra que esse processo já é histórico.

"Antigamente (...) tomava a decisão e dava tudo certo, chegava amanhã e falava tudo o contrario, não sei se a pessoa deitava dormia e sonhava que não ia da certo. É isso que acontecia (...) Ultimamente, lá dentro da associação, cada um tá tomando a sua [decisão]" (depoimento de um associado).

2. Participações Financeiras

É importante salientar que a MANDURI possui uma dívida de 18 mil Reais, adquirida através do PRONAF para a construção e compra de maquinário da Usina de Açúcar. Esta dívida está sendo paga de através de um rateio entre os associados, numa decisão tomada em assembléia. Segundo os depoimentos, "Ah, ai todo mundo concordou, todo mundo paga, direitinho". Ainda segundo os entrevistados, essa dívida se apresenta como a maior preocupação dos associados e portanto, destino da maioria, se não todos, dos recursos da associação.

"Eu penso que a preocupação maior nossa é a dívida,né? E não tem como a gente fica mal com o banco, porque senão não tem como a gente caminhar,né? A preocupação maior nossa, é a dívida mesmo,né?" (depoimento de um associado).

Através do Programa Compra Direta, do qual a Associação teve um projeto aprovado e espera apenas a liberação do recurso, que será na ordem de aproximadamente 35 mil Reais, os associados estão pensando na possibilidade de mudança do sistema de gestão financeira da Associação, como pode ser observado no depoimento abaixo:

"Eu estava pensando assim, a gente tava conversando e, nós estávamos pensando assim, de fazer um salário pra cada um, como eu te falei, o pessoal tem uma mente ainda de patrão, né, fazer um salário, tirar 5% de cada um pra manter a associação pra manter o maquinário, essas coisas, ai o restante que sobrar a gente guarda, se não sobrar a gente divide de novo" (depoimento de um associado).

3. Divisão e Participação no Trabalho

Com relação a divisão e participação no trabalho dentro da associação, os depoimentos dos entrevistados foram sempre muito próximos.

Neste tópico é importante contextualizar que alguns associados possuem outros empregos, com carteiras assinadas, fora da Associação. E como a Associação ainda não possui uma produção contínua dentro da Usina, esses associados dão prioridades aos seus empregos.

Um exemplo claro disso, é que quando tem uma encomenda para a Usina, e que todos os associados precisam trabalhar, aqueles que não podem ir pagam outras pessoas, que não pertencem ao quadro social da Associação para irem trabalhar no seu lugar. Entretanto, de acordo com os depoimentos apresentados, isso ocorre muito mais devido as circunstancias, conforme foi observado anteriormente, do que por vontade dos próprios associados. Isso pode ser demonstrado no depoimento de um cooperado, que quando perguntado se seria melhor se ele estivesse podendo ir ele próprio contribuir no processo de produção da Associação, ele responder:

"É igual eu estou te falando, melhor seria que se eu pudesse mesmo ir. É melhor, porque é, ali a gente não está colocando só, a gente põe

sonhos né, põe esperança, tudo junto ali, aquela vontade de que dê certo, agora você põe, a gente colocando uma pessoa lá, ele não vai fazer, ele não tem interesse nenhum, ele quer é, no final do dia, no final do mês, ter aquele dinheirinho dele né, que foi combinado, mas, agora cada um de nós ai, é diferente, e a empolgação ai é outra né..." (depoimento de um associado).

Por último, é importante observar que a divisão do trabalho entre todos os associados, só acontece na Usina, na produção do açúcar e das rapaduras. Nas áreas de produção individual, geralmente são famílias que fazem a produção individualmente. Entretanto, pode-se considerar essas áreas como núcleos, uma vez que em algumas atividades, como a criação de suínos, por exemplo, é feita por famílias, onde, na maioria das vezes, possuem mais de um associado.

4. Voto

No que cerne ao voto nas assembleias, pôde ser observado nas entrevistas, que independente da quantidade produzida e da participação nas atividades da MANDURI ou mesmo de exercer algum cargo na Diretoria ou no Conselho Fiscal o voto entre os associados possui o mesmo peso.

5. Participação em Assembleias (frequência)

Conforme já foi observado no primeiro tópico, deste capítulo, sobre a participação na tomada de decisões, a frequência dos associados em assembleias e reuniões é muito baixa. Foi demonstrado, que os associados até participam das tomadas de decisão, mas eles encontram muitas dificuldades para conseguir marcar e se fazer uma reunião ou assembleia, conforme pode ser observado abaixo:

"Participa sim, né? Você tem que avisar, né? Convencer de que tem que ser feita aquela reunião, tudo, mas se falar que vamos lá, não vai não, tem que falar assim, é importante, é isso assim e assado, pra gente ir pra resolver o problema, mas sempre resolve, mas a primeira reunião não resolve não, hein?! Tem que ter mais uma, mais outra, de imediato assim, não resolve não(...)" (depoimento de um cooperado).

6. Relação com Parceiros

Quando perguntados se recebiam ajuda de pessoas de fora da Associação, de Instituições parceiras, as únicas citadas foram a Universidade Federal de São João Del Rei, através da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – ITCP/UFSJ e da EMATER.

"(...) a única pessoa que nos ajuda, que a gente tem é da UFSJ e da Emater" (...) O trabalho da ITCP é muito importante, porque ajuda muito. Se não fosse a incubadora, não teria como conseguir o compra direta. Não temos como escrever projetos (...) O problema é que muda os alunos, aí tem que começar tudo de novo, não tem continuidade das atividades" (depoimento de um cooperado).

Para a grande maioria dos entrevistados, a Prefeitura não presta nenhum tipo de assessoria ou ajuda.

“A Prefeitura não ajuda em nada. Se a gente pede maquinário emprestado é uma luta. O prefeito vai à fazenda só pra tirar foto, coloca no telão, mas não ajuda em nada (...)” (depoimento de um cooperado).

7. Conhecimento Sobre Autogestão e Economia Solidária

Existem muitas formas de se avaliar se os entrevistados conhecem a economia solidária e a autogestão. Quando perguntados somente se sabiam o que é economia solidária e autogestão, a maioria dos entrevistados responderam apenas que não.

Entretanto, quando perguntados sobre a participação em eventos realizados pela Incubadora, como Seminários, Feiras, etc. todos os cooperados destacaram a importância de se participar em espaços dessa natureza.

No que diz respeito a gestão do empreendimento, dentro dos princípios autogestionários e da economia solidária, muitos não sabiam responder, quando utilizados estes termos, mas acabavam por responder o que esperávamos, no que diz respeito a gestão da associação, conforme pode ser observado abaixo:

“Mas o pessoal, ta com mente ainda de empregado, não sabe que é dono, você ta entendendo ? Igual esse dia, meu marido falou que eles ainda não aprenderam que eles são donos, nós somos donos da terra, eles estão com mente ainda de ter um patrão, então tem que ter alguém pra mandar entendeu ? No caso, se não tem eu falando, tem que fazer ,tem que arrumar. Ninguém faz não (...). Mas é muito difícil, você colocar isso na cabeça das pessoas que já são velhas, que já são antigas em serviço, que elas são donas do negócio, agora você conseguir colocar na dos mais novos que vão vir, que eles são dono, igual a gente fala, com as crianças nossas, que já tem 13, 11, 12 que ele já é dono, que eles tem que trabalhar na terra, se não trabalhar não tem, não produz, é mais fácil de conseguir entrar na cabeça de gente velha, lá são pessoas mais idosas, pessoas que a mente é pequena”.
(depoimento de um associado).

8. Divisão do Trabalho entre Planejamento e Execução (Intelectual e Braçal)

No que diz respeito a divisão entre os associados que realizam serviços “braçais e intelectuais”, isto não foi encontrado. O que se observa nesse sentido, de divisão de trabalho, é de acordo com as aptidões de cada um. Isso pode ser demonstrado no depoimento que se segue:

“Acho que o único meio de dá todo mundo certo, é cada um na sua maquina ali, onde ele dá mais certo né, rende mais do que ele estar contrariado naquilo que não, está dando certo né, perigo até machucar

*quem não está se sentindo bem confinado naquele trabalho”.
(depoimento de um associado).*

9. Relações Pessoais

Neste item, sobre as relações pessoais dentro da associação, procurou-se dar ênfase as relações entre os associados, no que diz respeito aos conflitos e a ajuda mútua. No que diz respeito aos conflitos, a grande maioria dos entrevistados afirmaram não existir nenhum tipo de conflito dentro da Associação. Entretanto, indícios de conflitos foram demonstrados nos próprios depoimentos:

“Na hora de fazer o produto, há ajuda sim, só que o tipo é o seguinte, a gente tá aqui, a gente faz uma reunião, vamos vender o açúcar a R\$ 2,00 o kilo, todo mundo concorda, aí você faz o açúcar, quando você vai vender a R\$ 2,00, os que... 1, 2 a 3 não concorda, acha barato, ah não, R\$ 2,00 é muito barato. Isso mata a gente de raiva (...)” . (depoimento de um associado).

Quando perguntados se dentro da associação existia ajuda mútua, os depoimentos demonstram que os associados realmente se ajudam, conforme pode ser observado abaixo:

“Ah, ajuda assim, as vezes falta alguma coisa, aí fulano fala, vamos fazer aquilo, vamos, tem, você precisa do que, as vezes eu preciso de uma ajuda né, igual eu vou plantar o milho, aí eu preciso de uma ajuda, aí eu falo, eu estou precisando de uma ajuda, aí eles vem e ajudam”. (depoimento de um associado).

10. Hierarquização

De acordo com os depoimentos, conforme já foi demonstrado anteriormente, a grande maioria dos associados, por serem oriundos de empregos com carteira assinada, terem, ao longo de toda a suas vidas, vínculos empregatícios, ainda sentem a falta de uma pessoa para “mandar”, na hora da produção.

“Então, tem que ter alguém que manda, se tem alguém que manda, tem alguém que vê, tem alguém que organiza, funciona, mas aí se ficar, assim, por exemplo, sem ter alguém que manda, eles não vão pra frente, não conseguem fazer sozinhos”. (depoimento de um associado).

No que diz respeito a relações hierárquicas entre os associados, nenhum indicio ou depoimento neste sentido foi encontrado.

11. Educação

Embora a educação constante seja um dos princípios fundamentais do cooperativismo, foi observado que essa não é uma prática utilizada. Entretanto, segundo os associados, o que se pode observar é que eles consideram muito importante práticas educacionais, sobretudo as relacionadas à gestão do empreendimento, como por exemplo, de autogestão e cooperativismo.

VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a gestão e a dinâmica da Associação Comunitária de Pequenos Produtores Rurais de Minduri (MANDURI), com base em princípios autogestionários e da Economia Solidária. Para isso, conforme demonstrado neste trabalho, foram criadas onze categorias de análise, para que se pudesse avaliar se a MANDURI está exercendo princípios de autogestão. Essas categorias foram primeiro conceituadas de acordo com os autores CARVALHO (1983) e OLIVEIRA (1996). Depois, com base em entrevistas semi-estruturadas, observação participante e análise documental, se analisou as onze categorias de análise. Por fim, com base no referencial teórico utilizado, discutiremos o exercício das práticas autogestionárias.

Na primeira categoria de análise, tomada de decisões, os entrevistados dizem que não existe uma tomada de decisões de forma coletiva dentro da Associação, muito mais pela falta de vontade de decidir do que pela falta de espaço de participação. Isso ocorre, pois ainda falta um processo social emancipatório mais consistente entre os associados.

No que se refere às participações financeiras, até o momento, todo o recurso oriundo da produção da MANDURI, teve como destino o pagamento da dívida obtida para construção da usina de açúcar. Esse pagamento foi feito sempre de forma coletiva, aprovada em assembléia, sendo rateado igualmente entre os associados.

A divisão e participação no trabalho dentro da associação são precárias. Isso pode ser comprovado pela "terceirização" do trabalho, por alguns cooperados, sendo que foi definida em assembléia, a divisão do trabalho entre os associados. Entretanto, um ponto positivo nessa situação, é que os próprios associados que "terceirizam" reconhecem que o trabalho seria muito melhor realizado se fossem executados por eles próprios.

Com relação ao voto, não foi encontrado nenhum indício de diferenças no processo de votação. Assim, pode-se afirmar, que dentro dos princípios autogestionários e da Economia Solidária, esta é uma categoria que funciona em sua plenitude.

Sobre a participação nas assembléias, pode-se notar que é débil o que é um ponto negativo, sobretudo para os próprios associados, uma vez que se torna prejudicial a circulação de informações.

Na relação com os parceiros, foi observado que os associados se tornam dependentes de alguns parceiros. Isso acontece, por exemplo, com a ITCP/UFSJ, onde os associados acabam por "depende" do assessoramento, e quando este acompanhamento é falho a associação estagna suas atividades.

Apesar dos entrevistados não conhecerem os conceitos da autogestão e da Economia Solidária, nas práticas de gestão da MANDURI, em algumas situações eles acabam por exercê-los, como está sendo observado neste estudo, através desta avaliação.

Na divisão do trabalho entre os associados, é respeitada as especificidades (habilidades) de cada membro, demonstrando o amadurecimento, uma vez que não há nenhum tipo de "rixa", entre as funções dentro do processo de produção.

As relações pessoais ainda são muito primárias, se comparadas as aspirações de uma Associação baseadas nos princípios autogestionários e econômicos solidários. Entretanto, é importante destacar, que isso ocorre, sobretudo, ao baixo grau de participação nas atividades da associação.

A MANDURI é formada por ex-funcionários de um laticínio, que trabalharam durante grande parte da sua vida como assalariados, e devido a isso, ainda estão acostumados com um tipo de relação patronal. Isso ocorre pela falta de emancipação deles, enquanto proprietários de seu próprio negócio. Essa falta de emancipação acarreta na necessidade de algum tipo de sistema hierárquico, sobretudo na supervisão do trabalho. Essa necessidade de hierarquização contrapõe-se a práticas de gestão participativas e autogestionárias.

A última categoria de análise foi a educação. Embora para os associados a educação seja um ponto crucial, a falta de iniciativa deles, acarreta em nenhum tipo de atividade educativa. O que no entendimento deste trabalho é mais uma demonstração de que a associação precisa caminhar mais para práticas participativas e educacionais. Porém, segundo dados obtidos nos relatórios de incubação da ITCP/UFSJ, a Associação já participou de vários cursos ministrados por diferentes entidades, entre elas a própria ITCP/UFSJ.

Ao final deste trabalho, pode-se concluir que a MANDURI ainda não se apresenta como uma associação autogestionária. Entretanto, torna-se importante observar, que a associação vem caminhando, talvez involuntariamente, neste sentido. Isso ocorre, sobretudo devido ao trabalho desenvolvido pela ITCP/UFSJ, através da sua metodologia que também é baseada em princípios de autogestão e da Economia Solidária.

Mas para que a gestão da associação seja de fato autogestionária é necessária uma maior participação de seus membros e uma continuidade do trabalho da ITCP/UFSJ. Essa continuidade do trabalho precisa ser aliada a práticas emancipatórias, de forma que a MANDURI seja capaz de fazer a sua gestão sem nenhum tipo de dependência de outras instituições. Já para uma maior participação dos membros da Associação, é fundamental a efetiva geração de ocupação, trabalho e renda, o que permitirá que os associados vivam exclusivamente do trabalho dentro da MANDURI, atendendo assim, ao principal anseio da maioria dos associados.

Por fim, é importante destacar que o futuro da Associação pode mudar, sobretudo com Políticas Públicas, como o Programa Compra Direta. Assim, algumas das categorias de análise podem sofrer alterações, o que justifica a realização de outros estudos, que irão ou não comprovar, uma vez que não se trata de uma questão linear.

VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005. Brasília: MTE/SENAES, 2005.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o nascimento das ONGs**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CRUZ, A. **Uma contribuição crítica às políticas públicas de economia solidária**. Universidade Estadual de Campinas. Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. São Paulo, janeiro de 2002, 28p. Disponível em: <www.itcp.unicamp.br/downloads>.

FARIA, J. H. **Relações de Poder e formas de Gestão**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Economia Solidária - Uma Abordagem Internacional**. Porto Alegre: EDUFRGS - Editora da Universidade

GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2004. 417 p. GAIGER

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GOHN, M. G. **Políticas públicas e sociedade civil no Brasil nas últimas décadas**. In: CARVALHO, D. B. B. **Novos paradigmas da política social**. Brasília: UnB, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Departamento de Serviço Social, 2002.

GUERRA, A.C; OLIVEIRA, B.A.M.; ABREU, J.C.; SOUSA, L.F; **Metodologia de Incubação da ITCP/UFSJ**, I Congresso da Rede de ITCP's, Recife, PE, 2006.

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

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

MOTTA, F.C.P. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, F.C.P. **“Alguns Precusores do Participacionismo”** (IN: Participação e participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo, Babel,1987)

OLIVEIRA, B. A. M. **COPROCOL: um caso de contrapoder cooperativo?** Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 1996.

OLIVEIRA, Benedito Anselmo Martins de. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro – 2006**. 175 f. CPDA/UFRRJ. Tese de Doutorado.

PEREIRA, L. C. B.1980/81: **A revolução autogestionária na Polônia**. In.: VENOSA, R. **Participações e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1897. p. 93-119.

POCHMANN, M. **A economia solidária no Brasil: possibilidades e limites**. Mercado de Trabalho, IPEA, n. 24, ago. 2004, p.23-34. Disponível em: <www.ipea.gov.br>.

PONTE JR., Osmar de Sá. **“Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: o desafio da autogestão.”** In: Osmar de Sá Ponte Júnior. (Org.). **Mudanças no Mundo do Trabalho - cooperativismo e autogestão**. 1 ed. Fortaleza: Expressão, 2000, v. , p. 107-126.

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

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

TRAGTENBERG, M. **Uma prática de participação: as coletivizações na Espanha (1936/1939)**. In: VENOSA, R. (org.) **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods. Second edition**. Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, 1994.

VENOSA, R. **A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas**. In: VENOSA, R. (Org) **Participações e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel Cultural, 1987.p. 121-139.

ⁱ Como a cidade é pequena e a zona rural próxima ao centro, muitos dos associados optam em morar na zona urbana.

ⁱⁱ Para MANDELL (1977) sempre tradução de responsabilidade do autor.