UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

JESSYCA APARECIDA MOTA MENDES

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS RECUPERADAS: O CASO DA COOPERATIVA DE TRABALHO DO SETOR METALÚRGICO

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2023

JESSYCA APARECIDA MOTA MENDES

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS RECUPERADAS: O CASO DA COOPERATIVA DE TRABALHO DO SETOR METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina ERU 489 – Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Cooperativismo.

Orientador: Pablo Murta Baião Albino

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2023

JESSYCA APARECIDA MOTA MENDES

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA EM EMPRESAS RECUPERADAS: O CASO DA COOPERATIVA DE TRABALHO DO SETOR METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina ERU 489 – Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Cooperativismo.

Orientador: Pablo Murta Baião Albino

APROVADA:

_____

Orientador: Professor Dr. Pablo Murta Baião Albino

_____

Professor Dr. Layon Carlos Cezar

_____

Mestre Thiago Heleno Mariano

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo seu imenso amor e misericórdia, que me sustentou e permitiu que eu chegasse onde estou.

À Minha Mãe e Senhora Maria, que jamais me abandonou, caminhou e caminha comigo para fazer a vontade de seu Filho.

Agradeço, especialmente, à minha mãe e minha rainha Cristina, que jamais deixou de acreditar que eu conseguiria, e me deu tudo que precisava para trilhar essa jornada.

Ao meu pai Joaquim, pelo exemplo de força e coragem, que me inspirou a não desistir.

Às minhas estrelas, meus avós Tereza e José Fidelles, que me criaram e me amaram, fazendo parte da base que me amparou.

Agradeço à minha irmã Krislayne, que jamais me deixou esquecer quem eu sou e que eu era capaz. Obrigada por ter sido e ser minha companhia inseparável, pelo carinho, cuidado e amor nos dias felizes, mas também nos desafios que enfrentei.

À minha família e amigos, que estiveram comigo em todos os momentos em que precisei.

À Universidade Federal de Viçosa pela experiência inesquecível.

Ao meu orientador Professor Pablo, que me apoiou ao longo dessa formação e me auxiliou na construção deste trabalho.

RESUMO

O tema desse trabalho versa sobre as estratégias de gestão e governança e sua aplicabilidade em uma cooperativa de trabalho constituída através da recuperação de empresa falida. Foi realizada uma análise documental por meio das atas das Assembleias Gerais Ordinárias no período de 2017-2022, atrelada à análise bibliográfica. Os resultados apontaram que a cooperativa continua reproduzindo características da gestão empresarial e capitalista, não promovendo a participação dos cooperados, portanto, não apresenta aspectos da autogestão. Ademais, não possui planejamento de estratégias relacionadas à governança, levando à baixa participação dos cooperados e abrindo brechas para o oportunismo. Logo, verifica-se a necessidade de adesão e execução de ações como reuniões do conselho de administração, do conselho fiscal, elaboração de atas, além da profissionalização da gestão, bom relacionamento do quadro social, práticas de *compliance* e educação cooperativista, a fim de contribuir para o desenvolvimento social e econômico da cooperativa. Este estudo visa identificar oportunidades de melhoria na gestão da cooperativa relacionados à sua natureza e governança, bem como apontar soluções, a fim de contribuir para a melhoria dos processos de gestão e governança de empreendimentos recuperados, principalmente, cooperativas de trabalho.

Palavras-chave: estratégias, gestão, governança, cooperativa.

ABSTRACT

The theme of this work deals with management and governance strategies and their applicability in a work cooperative established through the recovery of a bankrupt company. A documentary analysis was carried out using the minutes of the Ordinary General Assemblies in the period 2017-2022, linked to the bibliographic analysis. The results showed that the cooperative continues to reproduce characteristics of business and capitalist management, not promoting the participation of cooperative members, therefore, it does not present aspects of self-management. Furthermore, it does not plan strategies related to governance, leading to low participation among members and opening up opportunities for opportunism. Therefore, there is a need to adhere to and execute actions such as meetings of the board of directors, the fiscal council, preparation of minutes, in addition to the professionalization of management, good social relations, compliance practices and cooperative education, in order to contribute to the social and economic development of the cooperative. This study aims to identify opportunities for improvement in cooperative management related to its nature and governance, as well as pointing out solutions, in order to contribute to improving the management and governance processes of recovered enterprises, mainly work cooperatives.

Key words: strategies, management, governance, cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dendograma de Classes..... 24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do Ativo Total da Coopertrim de 2017 a 2021 23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Decisões estratégicas em Gestão e Governança nas AGO’s 19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGO - Assembleia Geral Ordinária

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão

BCB - Banco Central do Brasil

CNM - Confederação Nacional dos Metalúrgicos

COOPERTRIM - Cooperativa de Trabalho Industrial em Metalurgia de Raul Soares Ltda

COPROMEM - Cooperativa de Produtos Metalurgicos de Mococa

GPERT - Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

IGP-M - Índice Geral de Preços - Mercado

MG - Minas Gerais

OCB - ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVAS BRASILEIRAS

SINGESCOOP - Simpósio Nacional de Gestão de Cooperativas

SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural

TARZA - Tartaglia e Souza

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UNIFORJA - Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia

UNISOL - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 Empresas Recuperadas e Autogestão 13
2.2 Governança Cooperativa 15
2.3 A Coopertrim 17
3. METODOLOGIA 18
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 27
ANEXO 31

1. INTRODUÇÃO

As empresas recuperadas são manifestações da resistência de trabalhadores que fizeram e fazem história através da luta de classes em diferentes regiões, no enfrentamento ao desemprego e à exploração do capitalismo (SÍGOLO; HENRIQUES, 2019). Além disso, a recuperação de empresa é um processo social e econômico que parte de uma empresa capitalista, que devido à sua falência, resulta em empreendimentos autogeridos por seus trabalhadores (RUGGERI, 2018).

Segundo o Grupo de Pesquisa em Empresas Recuperadas por Trabalhadores - GPERT, em 2013 haviam 67 empresas recuperadas no Brasil, cujos principais setores são o da metalurgia, têxtil, alimentos e químico, das quais 85% adotaram a forma jurídica de cooperativa, 10% de empresas, 3% de associações e 2% de comissão de fábrica (HENRIQUES et al. 2020). Em 2017, o GPERT constatou uma redução para 51 casos, sem mudanças relevantes na distribuição dos setores (FARIA, 2022).

A diversidade destes empreendimentos permite compreender sua dinâmica, que ora se direciona para a democratização das relações de trabalho como um modelo alternativo de gestão, ora tem os princípios cooperativistas confrontando os interesses dos associados e do desenvolvimento econômico (PIRES; LIMA, 2017).

A Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão - ANTEAG, organização pioneira de assessoramento de fábricas em processo de falência para a formação de cooperativas, também aponta que esses empreendimentos tomam diferentes formas na sua relação com outras empresas, na participação dos trabalhadores e no seu desempenho econômico (LIMA, 2009). Portanto, possuem particularidades no que diz respeito à sua gestão e governança.

Para Faria (2022), a concentração de informações e poder, a administração empresarial e capitalista, e a indiferença dos cooperados/trabalhadores frente a estrutura de controle, são elementos importantes e pouco explorados sobre o avanço teórico e metodológico das estratégias de gestão do empreendimento autogestionário. Em contrapartida, o bom relacionamento entre o quadro social, a profissionalização da gestão e a educação cooperativista, são estratégias que podem contribuir para uma gestão e governança assertivas e eficientes na organização cooperativa (MACIEL, 2018).

Sendo assim, o objetivo deste estudo é investigar quais foram as tomadas de decisões em gestão e governança em uma cooperativa de trabalho do setor metalúrgico que impactaram nos seus resultados econômicos. A cooperativa analisada é resultado da recuperação de uma empresa falida, situada na Zona da Mata do estado de Minas Gerais. A partir da compreensão das características atuais de gestão do empreendimento cooperativo, serão definidas ações capazes de melhorar os seus resultados.

Para tanto, este estudo é resultado da realização de estágio extracurricular na cooperativa em estudo, onde foi possível observar seu funcionamento, necessidades e oportunidades de melhorias. Nesse sentido, em seguida, foi refletido e elaborado um projeto de pesquisa, onde o empreendimento foi estudado com maior profundidade.

Dessa forma, o primeiro conjunto de resultados foi submetido e apresentado no XI Simpósio Nacional de Gestão de Cooperativas e 4º Fórum de Cooperativismo do SINGESCOOP 2023. Por fim, o trabalho completo foi apresentado no 7º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), realizado em Brasília em 2023. Em virtude das análises e resultados obtidos através da pesquisa realizada, no final deste trabalho apresenta-se em anexo as sugestões de aplicações estratégicas para a cooperativa desenvolver cada vez mais sua gestão e governança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Recuperadas e Autogestão

As primeiras práticas de empresas recuperadas por trabalhadores, surgiram por volta da década de 1990 no Brasil e na Argentina, como maneiras de resistência ao desemprego, bem como um processo de luta pela valorização dos direitos trabalhistas desprezados pelo sistema capitalista (PAULUCCI, 2013). Nesse sentido, a recuperação de empresas consiste na ação coletiva e autogestionária realizada por trabalhadores, como reação à situação de desemprego, que se esforçam para alcançar os meios de produção de empresas falidas (HENRIQUES; THIOLLENT, 2013).

Segundo Ruggeri (2018), uma empresa recuperada consiste em uma unidade econômica, seja de produtos ou de serviços, que perpassa por um processo de transformação de uma gestão privada para uma gestão coletiva por meio de seus antigos trabalhadores. Assim,

no contexto das empresas recuperadas, a autogestão é uma das características deste tipo de empreendimento.

A autogestão é a organização de um empreendimento coletivo através da cooperação entre os trabalhadores nas ações produtivas, de serviços e administrativas, que têm o poder de decisão sobre o negócio e sobre a relação entre os envolvidos e, portanto, compreende-se como uma gestão não hierarquizada e democrática (VERARDO, 2003; ONUMA; MAFRA; MOREIRA, 2012).

Ruggeri, Polti e Novaes (2018), reconhecem a complexidade do conceito da autogestão ao afirmarem que existem diferentes interpretações, mas que se concretiza nas práticas das organizações que realizam o trabalho distante do vínculo assalariado, e neste caso, se configura como um fenômeno de trabalho coletivo, onde as estruturas organizacionais são reelaboradas para superar a estrutura hierárquica e capitalista.

Na visão de Lechat e Barcelos (2008), a autogestão é caracterizada pelos aspectos social, econômico, político e técnico, representados pela ação coletiva, relações sociais de produção, valorização do trabalho, representação de valores e formas de organização do trabalho, e por isso, seu conceito é um desafio no âmbito da economia solidária.

Diante disso, Faria (2017), faz uma reflexão sobre a autogestão, diferenciando organizações produtivas com um sistema social autogestionário daquelas com características autogestionárias, porém inseridas na lógica de capital, atuando como componentes do sistema de capital.

Nessa perspectiva, a recuperação de empresas falidas revela, de maneira geral, a posição de dependência ocupada pelos trabalhadores assalariados, que em virtude das dificuldades sociais e econômicas, acham capacidade de impulsionar seus próprios recursos e determinar relações de cooperação para trabalharem coletivamente, porém, permanecem no lugar de trabalhadores ainda que virem trabalhadores autogeridos (REBÓN; CASTIÑEIRA, 2020).

Os trabalhadores de empresas recuperadas têm a missão de solucionar inúmeras discrepâncias no cotidiano da organização, transcorrendo por processos que reproduzem a cultura e as implementações obtidas pela antiga gestão, ao mesmo tempo que devem se comprometer na reformulação e concepção de novos modos de trabalhar (RIEIRO, 2019).

Os estudos de Demonte e Puccio (2016), revelam que a mudança de empregado para gestor do negócio está sujeita a diversos desafios, que podem estar relacionados à definição de

estratégias de gestão, tal como de elementos cruciais para a viabilidade do empreendimento. Neste trabalho, os autores investigam as características de empresas recuperadas e identificam ferramentas de gestão e aspectos técnicos próprios deste tipo de empreendimento (DEMONTE; PUCCIO, 2016).

A literatura aponta diferentes dificuldades na gestão de empresas recuperadas que se constituíram como cooperativas de trabalho, como por exemplo: falta de reconhecimento e prática da autogestão, visão conservadora, gestão concentrada no conselho de administração, oportunismo, relação do trabalhador versus cooperado, baixa participação dos cooperados, deficiência de conhecimento e aplicação técnica, utilização de poucas e simples ferramentas de gestão, falta de estratégias para as áreas de produção e comercialização, cultura organizacional, entre outras (DEMONTE; PUCCIO, 2016; ARAÚJO; NEPOMUCENO, 2019; AZEVEDO; SOUZA; FILHO, 2019; POMPEU et al., 2019; RIEIRO, 2019; RUFINO; LIMA, 2019; FARIA, 2022).

Para superar estes desafios e garantir o desenvolvimento deste tipo de empreendimento, é necessário desenvolver maneiras adequadas não só de gestão, mas também de governança cooperativa (DEMONTE; PUCCIO, 2016; PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016).

2.2 Governança Cooperativa

As boas práticas de governança não se restringem apenas às grandes organizações, elas podem ser aplicadas e adaptadas à realidade e às demandas de qualquer tipo de empreendimento (IBGC, 2015). Sendo assim, pode-se inferir que as boas práticas de governança também se estendem às empresas recuperadas que, reorganizadas como cooperativas, passam a atuar com base no trabalho coletivo e na autogestão (SÍGOLO; HENRIQUES, 2019).

A Governança Cooperativa é um modelo de direção estratégica para assegurar uma gestão eficiente das cooperativas e em acordo com os interesses dos associados, a fim de aumentar a transparência, facilitar a competitividade, colaborar para a continuidade do negócio, fomentar a participação dos cooperados, alcançar melhores resultados econômicos, promover a inovação e implementar a responsabilidade social, perseverando os princípios cooperativistas (BCB, 2009; OCB, 2016).

Os princípios de Governança Cooperativa, reforçam a importância do papel dos cooperados na gestão da organização cooperativa. De acordo com Bialoskorski Neto (2007), a participação dos membros da cooperativa na estrutura de governança é elemento crucial para

se assegurar a transparência e a eficiência destas práticas, uma vez que as organizações cooperativas que apresentam melhor performance econômica, também deveriam ser aquelas que incentivam a participação de seus associados na gestão do empreendimento.

A literatura aponta estudos que investigam o desempenho econômico, financeiro e social de cooperativas, tendo em vista elementos que compõem as práticas de gestão e governança do negócio (LAUERMANN et al., 2016; MACIEL et al., 2018; SANTOS; NEVES, 2019). Ainda assim, há poucos estudos que investiguem as boas práticas de governança em cooperativas provenientes da recuperação de empresas.

Os estudos de Lauermann et al. (2016), Maciel et al. (2018), Santos e Neves (2019), revelam a compreensão das estratégias e tomadas de decisão em governança através da análise documental, entre eles os relatórios contábeis e as atas das assembleias e das reuniões dos conselhos, bem como a análise da estrutura de governança da cooperativa.

Entre a estrutura de governança das cooperativas estão, a Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês e a Gestão Executiva (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016). A Assembleia Geral é a instância máxima com poder decisório sobre o objeto da sociedade, deliberando para o seu desenvolvimento e sua defesa, vinculando todos os cooperados (OCB, 2016).

De acordo com a OCB (2016), o Conselho de Administração é um órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, responsável pelo processo decisório da cooperativa no âmbito do seu direcionamento estratégico; enquanto o Conselho Fiscal, também órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, tem poder estatutário e legal para fiscalizar as ações da administração da cooperativa.

Conforme os autores, os Comitês são órgãos que podem ser segmentados conforme região geográfica, produto, especialização, gênero ou faixa etária, constituídos por cooperados e seus familiares, a fim de fomentar maior participação nas decisões. Por fim, a Gestão Executiva é o grupo responsável pela implementação das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração (OCB, 2016).

Para Andrade e Rosseti (2014), quando a Diretoria Executiva coloca em prática as ações estratégicas na organização, cabe ao Conselho de Administração avaliar o desempenho e os resultados alcançados, para garantir que estão sendo executadas com eficiência.

Após constatar as evidências estratégicas de governança em uma organização cooperativa, Maciel et al. (2018), elencam uma série de sugestões de melhorias, sendo elas: bom relacionamento entre as instâncias administrativas para atuarem conjuntamente; presença de gestores profissionais na direção executiva; inserir comitês e normas internas para controle interno; prover a formação contínua de membros dos conselhos e outros órgãos administrativos e trabalhar rigorosamente nas práticas de compliance.

2.3 A Coopertrim

A Cooperativa de Trabalho Industrial em Metalurgia de Raul Soares Ltda – Coopertrim é resultado da recuperação de uma importante indústria do setor metalúrgico da cidade de Raul Soares-MG, localizada na Zona da Mata mineira. Inicialmente, chamada Tartaglia e Souza Ltda, era uma fábrica de grande porte especializada na produção de ferramentas manuais, que tinha cem por cento de ocupação e comportava cerca de 500 funcionários, funcionando nos três turnos do dia: manhã, tarde e noite. Sua atuação era relevante e seus produtos eram comercializados tanto para boa parte do território nacional, quanto para o mercado internacional.

Posteriormente, veio a se tornar a Industrial São Sebastião SA – TARZA, cuja sigla é referente à junção dos sobrenomes dos seus primeiros donos, Tartaglia e Souza, que com o passar dos anos começou a enfrentar sérios problemas, vindo a falir. Nesse momento, a fábrica foi desativada e fechou suas portas, deixando muitos trabalhadores desempregados e sem receber os seus direitos.

Passaram-se alguns anos, um vereador juntamente com os ex- trabalhadores da massa falida, se reuniram para trabalhar em favor da sua reativação. Então, entraram em contato com o Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa – UFV, que os auxiliou em todo o processo, desde a constituição, regulamentação, arrendamento do imóvel, capacitação dos envolvidos, através de um plano de recuperação da empresa. A ideia era constituir uma Cooperativa de Trabalho, na qual os ex- trabalhadores voltariam a produzir as ferramentas TARZA, mas agora como cooperados e através de uma autogestão.

Os membros do novo empreendimento cooperativo também participaram de várias capacitações sobre o contexto e a prática cooperativista, ofertadas nas Semanas do Fazendeiro da Universidade Federal de Viçosa - UFV, bem como pela Cooperativa Central de Produção Industrial de Trabalhadores em Metalurgia - UNIFORJA e pela Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários - UNISOL.

Em 2009, iniciou-se a reforma do parque fabril da agora Cooperativa de Trabalho Industrial em Metalurgia de Raul Soares Ltda – Coopertrim, incluindo reparos no telhado, maquinário, prédio administrativo, pintura, energia elétrica, entre outros. Os investimentos vieram através do auxílio de autoridades estaduais e parcerias com empresas e cooperativas, além da própria mão de obra dos trabalhadores, que inicialmente eram remunerados por meio de cestas-básicas.

Os recursos em dinheiro vieram da UNISOL e do Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte-MG, que compraram materiais da parte elétrica; da Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CNM, que comprou as primeiras remessas de material para a produção das ferramentas; da UNIFORJA, que comprou os insumos que faltavam para produção, como tinta, graxa e material de escritório, e da Cooperativa de Produtos Metalurgicos de Mococa – Copromem, que deram as cestas básicas, que correspondia ao retorno inicial dos trabalhadores. Logo, neste mesmo ano de 2009, a Coopertrim retomou suas atividades.

Sua principal atividade econômica é a fabricação de ferramentas forjadas, ou seja, oriundas do aproveitamento do aço, voltadas para o setor agrícola, industrial, construção civil, entre outros. São mais de 260 tipos de produtos, incluindo enxadas, pás, foices, picaretas, machado, chibanca, alvião, cavadeiras, forcados, torques, ancinho, vassoura, marretas, martelo, talhadeiras, ponteiros, torques, forcados, dobradiças, pé de cabra, tranca para porteira, cunha para madeira, chave de virar ferro e cabos. Hoje, a cooperativa tem alcance em diversos estados do Brasil, entre eles Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, e principalmente, na região Nordeste de modo geral, que é o seu principal foco de atuação devido à forte demanda por ferramentas agrícolas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa quali-quantitava com caráter descritivo, cujo método é o estudo de caso. Nesse sentido, foi realizada uma análise documental da Cooperativa de Trabalho Industrial em Metalurgia de Raul Soares LTDA - Coopertrim, localizada no município de Raul Soares-MG, constituída através da recuperação de empresa falida.

A escolha da cooperativa como objeto deste estudo se deu pelo entendimento de que este tipo de empreendimento possui particularidades no que se refere à sua gestão, uma vez que é originado da recuperação de empresa falida. Logo, nota-se a necessidade de compreender tais

características, possibilitando a elaboração de melhorias nos processos de gestão, em favor do desenvolvimento da organização cooperativa.

Assim, foram analisadas as atas das Assembleias Gerais Ordinárias (AGO's) da cooperativa referentes ao período de 2017 a 2022, sendo seis no total, com o objetivo de investigar as tomadas de decisão em Governança implementadas, e se houve aplicação no exercício subsequente dentro do período analisado. A análise documental trata da reunião, classificação e análise categorial temática da documentação levantada, e atrelada a análise bibliográfica, que tem como objetivo verificar e interpretar o que a teoria existente diz sobre o tema, contribuem para a compreensão de determinado caso (MARTINS, 2000; FLICK, 2009).

O conteúdo das atas das Assembleias Gerais Ordinárias foi analisado através do *software* IRAMUTEQ, que segundo Camargo e Justo (2013), é um *software* na linguagem de programação python e R, que permite diferentes formas de análises estatísticas sobre o corpus textual. Dessa maneira, foi realizada a metodologia de Classificação Hierárquica Descendente que, de acordo com Reinert (1990), classifica as ocorrências dos termos em um segmento de texto por meio do critério do teste qui-quadrado (X^2).

Também foram analisados os Balanços Patrimoniais da cooperativa, cujos dados foram tabulados em planilha eletrônica para facilitar a identificação e análise do Ativo Total, a fim de compreender o desempenho econômico da cooperativa. Dessa maneira, foi realizado um comparativo entre os resultados gerados pela análise qualitativa e os resultados obtidos pela análise quantitativa, permitindo verificar como as ações em governança decididas em assembleias, implicaram na performance da cooperativa ao longo do período analisado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise das atas das AGO's da cooperativa, foi possível constatar as decisões tomadas em relação às estratégias de gestão e governança, e a sua subsequência ou não, no período analisado (Quadro 1).

Quadro 1 - Decisões estratégicas em Gestão e Governança nas AGO's

Decisões estratégicas	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Destinação das sobras	Destinação das sobras apuradas no exercício e ou rateio das perdas	Destinação das sobras para o Fundo de Reserva legal	Destinação das sobras para o Fundo de Reserva legal	Destinação das sobras para o Fundo de Reserva legal	Destinação das sobras para o Fundo de Reserva legal	Destinação das sobras para o Fundo de Reserva legal
Prestação de contas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas	Aprovação das contas prestadas pelo Conselho de Administração, por unanimidade de votos e sem ressalvas
Planejamento das atividades do exercício	Plano de Atividades para o exercício de 2017	Plano de Atividades para o exercício de 2018	Plano de Atividades para o exercício de 2019	Plano de Atividades para o exercício de2020 e busca por novos fornecedores e clientes	Plano de Atividades para o exercício de 2021	Plano de Atividades para o exercício de 2022
Conselho de Administração	-	-	Chapa única para eleição e posse da nova diretoria para o triênio 2019 / 2022	Nomeação de um novo Conselheiro de Administração para compor a direção	-	Chapa única para eleição e posse da nova diretoria para o triênio 2022 / 2025
Conselho Fiscal	Eleição do Conselho Fiscal, para o mandato de um ano, por unanimidade dos votos	Eleição do Conselho Fiscal, para o mandato de um ano, por unanimidade dos votos	Eleição do Conselho Fiscal, para o mandato de um ano, por unanimidade dos votos	Eleição do Conselho Fiscal, para o mandato de um ano, por unanimidade dos votos	-	-
Entrada de cooperados	Ingresso de novos membros no quadro social	Ingresso de novos membros no quadro social	Ingresso de novos membros no quadro social	Ingresso de novos membros no quadro social	Indicação de cooperada pela administração para o cargo de Secretária	-
Saída de cooperados	Desligamento do quadro de sócios-cooperados	-	Desligamento do quadro de sócios-cooperados	Desligamento do quadro de sócios-cooperados	Desligamento do quadro de cooperados, por óbito	Desligamento do quadro de sócios-cooperados

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os resultados demonstrados no quadro, conforme cita Martins (2000) e Flick (2009), verifica-se uma subdivisão no conteúdo dos documentos analisados, referente às decisões em gestão e governança na cooperativa separadas nos seguintes temas: destinação de sobras, prestação de contas; planejamentos das atividades do exercício, eleição do Conselho de Administração, eleição do Conselho Fiscal, entrada de novos cooperados e saída de cooperados.

Com relação às decisões relativas à destinação das sobras, foi possível constatar que na ata do ano de 2017, não foi especificado o destino das sobras. Nesse sentido, constatou-se que não existe uma deliberação clara sobre esta importante pauta da AGO. No entanto, de 2018 a 2022, as decisões foram de que a parcela correspondente ao saldo remanescente para rateio entre os sócios-cooperados, fossem transferidas para o Fundo de Reserva da cooperativa, conforme manifestação unânime da assembleia geral.

Sobre as decisões relacionadas à prestação de contas do exercício anterior, verificou-se que as contas apresentadas pelo Conselho de Administração foram aprovadas pelo Conselho Fiscal, por unanimidade de votos e sem ressalvas, decisão que se repete em todos os anos do período analisado. Vale lembrar que a participação dos membros da cooperativa na estrutura de governança é elemento crucial para se assegurar a transparência e a eficiência destas práticas (BIALOSKORSKI NETO, 2007). Sendo assim, é importante ressaltar que não houve nenhuma manifestação, questionamento ou voto contrário por parte dos cooperados na AGO.

No que se refere ao planejamento das atividades do exercício, foi possível observar que houve a apresentação ou menção do plano de atividades de cada ano do período analisado. Além disso, destaca-se a explanação da presidência sobre o balanço patrimonial do exercício anterior, e a conscientização sobre a necessidade de contribuição dos cooperados para melhorias nos resultados do próximo exercício, exigindo a elaboração de novas estratégias de negócios.

Contudo, para além das decisões mapeadas, estas estratégias não foram identificadas nas atas do período analisado, exceto a busca por novos fornecedores de matéria-prima com menor preço no mercado e a visita a novos clientes, conforme consta na ata do ano de 2019, contradizendo o que afirmam Lauermann et al. (2016), Maciel et al. (2018), Santos e Neves (2019), ao revelarem a compreensão das estratégias e tomada de decisão em gestão e governança através da análise documental, entre eles as atas das assembleias. Neste caso, a Cooperativa analisada aponta para a apresentação de questões operacionais na AGO deixando de lado aspectos importantes como decisões estratégicas para o negócio.

Segundo Demonte e Puccio (2016), Araújo e Nepomuceno (2019), Azevedo, Souza e Filho (2019), Pompeu et al. (2019), Rieiro (2019), Rufino e Lima (2019) e Faria (2022), a falta de estratégias, principalmente, relacionadas às áreas de produção e comercialização, falta de conhecimentos e aplicação técnica, e utilização de poucas e simples ferramentas de gestão, são algumas das dificuldades na gestão de cooperativas de trabalho advindas da falência de empresas, tendo em vista o reconhecimento e a prática da autogestão.

Com relação às decisões sobre a eleição do Conselho de Administração, constatou-se que a cooperativa elegeu nova diretoria duas vezes dentro do período analisado, sendo estas para o triênio 2019-2022 e para o triênio de 2022-2025, ambas com apresentação de chapa única e eleição por aclamação. Para tanto, no ano de 2020 houve a eleição de um novo Conselheiro de Administração para compor a direção em razão da saída de uma sócia-cooperada e conselheira. A continuidade de um mesmo Conselho de Administração por um longo período, ainda que haja a substituição de alguns membros, está relacionada à concentração da gestão, fato corroborado na literatura como um dos problemas encontrados na gestão de cooperativas de trabalho, que se constituíram através da recuperação de empresa falida (HENRIQUES et al., 2019).

Tendo em vista as decisões sobre o Conselho Fiscal, verificou-se que a cooperativa realizou eleição, nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, sempre por unanimidade dos votos. Porém, nos anos de 2021 e 2022 não houve registro em ata da eleição do Conselho Fiscal, refletindo um problema importante referente à participação do cooperado na gestão do empreendimento. Já em relação às decisões sobre a entrada de novos cooperados, foi possível observar que de 2017 a 2020, houve o ingresso de novos membros. No entanto, em 2021, houve a entrada de uma nova cooperada através da indicação da diretoria administrativa para ocupar o cargo de Secretária, cuja decisão foi aprovada por unanimidade de votos e sem ressalvas. Ademais, em 2022 não houve entrada de novos membros.

Sobre as decisões referentes à saída de cooperados, constatou-se que no ano de 2017 houve o desligamento de cooperados. Este fato se repetiu nos anos de 2019 a 2022. É válido ressaltar que no ano de 2021, o desligamento se deu pelo falecimento de um cooperado, cujas quotas-partes integralizadas foram herdadas por familiar, conforme a Lei 5.674/71.

Além das decisões tomadas, foi apresentada a possibilidade de a Cooperativa contratar um Administrador para ajudar a diretoria na gestão, onde o Conselho de Administração respondeu que já vem trabalhando com o setor de Almoxarifado no controle dos estoques possibilitando a redução de custos e aumento nos lucros, desconsiderando a sugestão.

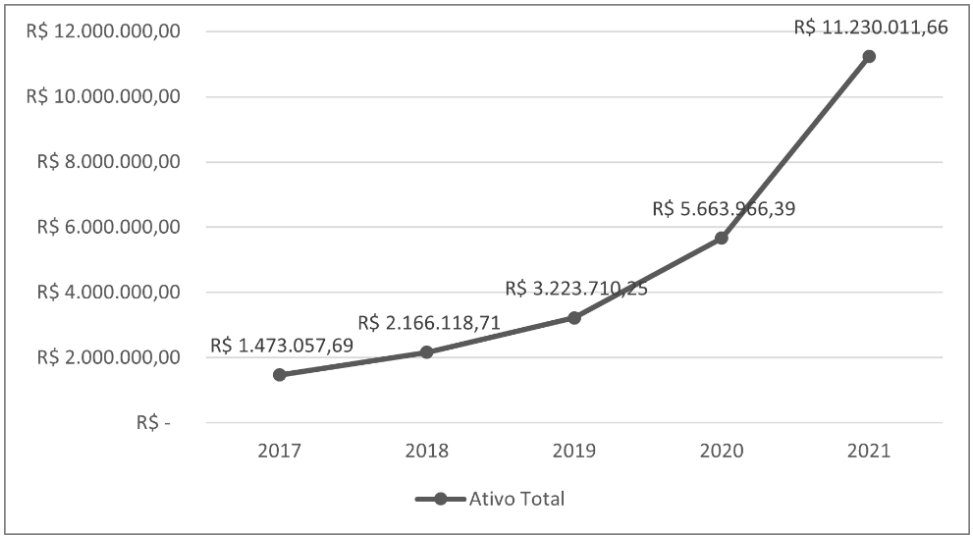
Isso contrapõe a literatura, que expõe a importância do papel dos trabalhadores de empresas recuperadas em solucionar discrepâncias no cotidiano da organização, se comprometendo na reformulação e concepção de novos modos de trabalhar, e em termos de governança cooperativa, a importância da participação dos cooperados na gestão do empreendimento (PIES; BAGGIO; ROMEIRO, 2016; RIEIRO, 2019). No entanto, reforça a

concentração da gestão da organização no conselho de administração (HENRIQUES et al., 2019).

No ano de 2021, foi solicitado que os cooperados evitassem desperdícios de matéria-prima e ferramentas em processos, bem como informe sobre a legalização do licenciamento ambiental. Também foi possível observar que apenas nas atas dos anos de 2019 a 2021 constou solicitações e informes da diretoria para os demais cooperados, e apenas na ata do ano de 2020 houve questionamentos e sugestões por parte de um cooperado sobre a estrutura e modelo da gestão da cooperativa.

A partir da análise dos balanços patrimoniais da cooperativa, foi possível verificar o seu desempenho econômico no período de 2017 a 2021, e sua relação com as decisões tomadas nas AGO's do período analisado (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Evolução do Ativo Total da Coopertrim de 2017 a 2021



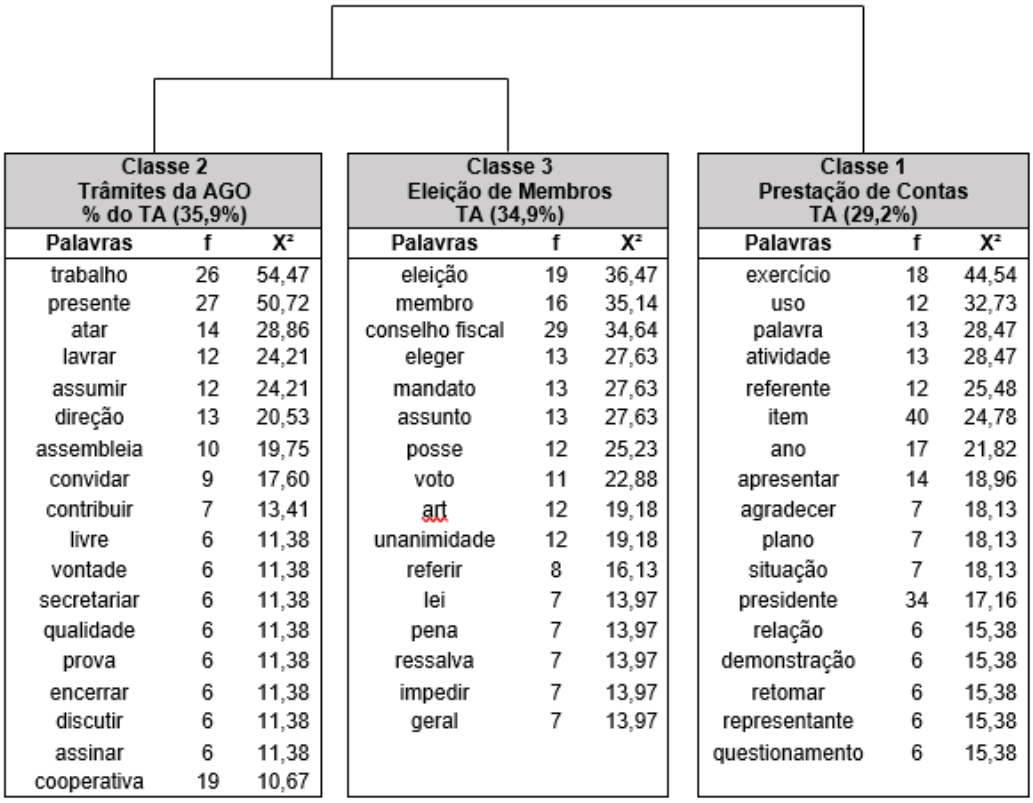
Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico demonstra a evolução do Ativo Total da cooperativa de 2017 a 2021, cujos valores foram atualizados através do IGP-M como deflator, tendo o ano de 2017 como base. Para tanto, não foi possível analisar o Balanço Patrimonial do ano de 2022, devido ao fato de não ter sido fechado até o momento. Logo, é possível verificar que a cooperativa apresentou um crescimento no seu Ativo Total, revelando um desempenho econômico positivo e constante, ao longo do período analisado. No entanto, não foram encontradas nas atas, evidências que indiquem que essa evolução é derivada das decisões tomadas nas assembleias.

Este entendimento é corroborado pelos resultados gerados pela análise do *software* IRAMUTEQ, através da Classificação Hierárquica Descendente, que criou um dendograma de

classes (Figura 1), com as palavras agrupadas em classes de semelhança por meio do critério do teste qui-quadrado (X^2) (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Figura 1 - Dendograma de Classes



Classe 2 Trâmites da AGO % do TA (35,9%)		
Palavras	**f**	**X^2**
trabalho	26	54,47
presente	27	50,72
atar	14	28,86
lavrar	12	24,21
assumir	12	24,21
direção	13	20,53
assembleia	10	19,75
convidar	9	17,60
contribuir	7	13,41
livre	6	11,38
vontade	6	11,38
secretariar	6	11,38
qualidade	6	11,38
prova	6	11,38
encerrar	6	11,38
discutir	6	11,38
assinar	6	11,38
cooperativa	19	10,67

Classe 3 Eleição de Membros TA (34,9%)		
Palavras	**f**	**X^2**
eleição	19	36,47
membro	16	35,14
conselho fiscal	29	34,64
eleger	13	27,63
mandato	13	27,63
assunto	13	27,63
posse	12	25,23
voto	11	22,88
art	12	19,18
unanimidade	12	19,18
referir	8	16,13
lei	7	13,97
pena	7	13,97
ressalva	7	13,97
impedir	7	13,97
geral	7	13,97

Classe 1 Prestação de Contas TA (29,2%)		
Palavras	**f**	**X^2**
exercício	18	44,54
uso	12	32,73
palavra	13	28,47
atividade	13	28,47
referente	12	25,48
item	40	24,78
ano	17	21,82
apresentar	14	18,96
agradecer	7	18,13
plano	7	18,13
situação	7	18,13
presidente	34	17,16
relação	6	15,38
demonstração	6	15,38
retomar	6	15,38
representante	6	15,38
questionamento	6	15,38

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a obtenção desses resultados, é importante destacar que as atas foram disponibilizadas pela cooperativa por meio do estágio extracurricular realizado pela estudante. O conteúdo destes documentos foi tratado em um arquivo do *Word*, no qual os textos foram separados por linhas de comando. O arquivo completo foi revisado para corrigir erros de digitação e evitar falhas de leitura pelo *software* IRAMUTEQ. Por fim, o arquivo foi submetido à análise pelo referido *software*.

Primeiramente, o corpus de texto foi dividido em dois subcorpus através da Classificação Hierárquica Descendente, determinando três classes de segmentos de textos distintos. Em seguida, um subcorpo foi dividido em dois, obtendo-se as classes 2 e 3, e o outro subcorpo originou a classe 1. O dendograma (Figura 1) apresenta em cada uma das classes, a sua categorização, o valor percentual referente ao total do corpus analisado, as palavras que as formam, a frequência (f) de palavras e o grau de significância das palavras por meio da associação com o qui-quadrado (X^2).

A apresentação dos resultados e discussões obedecem a divisão e ordem estabelecidas pela Classificação Hierárquica Descendente realizada pelo *software* IRAMUTEQ, derivada do processamento das Atas das AGO's da cooperativa no período analisado. Nesse sentido, as classes apresentadas pelo dendograma evidenciam etapas do processo de realização e tomadas de decisão nas AGO's.

A classe 2, categorizada "Trâmites da AGO", que abrange 35,9% do total analisado, evidencia elementos padrões que fazem parte do itinerário de realização de uma Assembleia Geral Ordinária, respaldado por ações como assumir a direção dos trabalhos, lavrar a ata, secretariar a assembleia.

A classe 3, categorizada "Eleição dos Membros", engloba 34,9% do total analisado, que se refere ao processo de eleição de membros, corroborado pelas expressões referentes a eleição e posse do conselho fiscal, demonstrando apenas o cumprimento do que impõe a lei que rege o funcionamento das cooperativas. As classes 2 e 3, pertencem a um mesmo subgrupo distribuído pela Classificação Hierárquica Descendente, correspondendo a maior parte do total analisado, sendo 70,8%.

Para tanto, a classe 1 categorizada "Prestação de Contas", correspondente ao outro subgrupo gerado pela análise, e reflete 29,2% do total analisado, evidenciando também outra etapa do processo de realização da AGO na organização cooperativa, conforme revelam os termos ligados ao uso da palavra para apresentação do plano de atividades do exercício, bem como de demonstrações contábeis.

Assim, de acordo com a classificação realizada pelo *software*, tendo em vista o valor percentual de cada uma das classes, a frequência e o grau de significância das palavras, verifica-se que a maior parte das decisões tomadas nas assembleias correspondem apenas a ações rotineiras para o cumprimento das obrigações legais do modelo cooperativo. Os resultados encontrados apontam que a cooperativa continua reproduzindo características da gestão empresarial e capitalista, ainda que tenha se constituído como uma organização cooperativa. Esta não desenvolve a autogestão, sendo justificado pelas dificuldades enfrentadas pela transição de empregado para gestor do negócio.

Mesmo que haja planos de ação e processo de gestão, não foi identificado um planejamento ou mesmo estratégias de governança cooperativa, que por sua vez, são mecanismos essenciais para a gestão de empresas recuperadas. A não utilização dessas estratégias, acabam levando a baixa participação dos cooperados, que atuam apenas como

operários de chão de fábrica, abrindo brechas para o oportunismo, conforme aponta a literatura (DEMONTE; PUCCIO, 2016; RIEIRO, 2019; SÍGOLO; HENRIQUES, 2019; FARIA, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da necessidade de investigar quais as decisões estratégicas em gestão e governança existentes em uma cooperativa de trabalho, constituída a partir da recuperação de uma empresa falida. A pesquisa realizada através das atas das AGO's ocorridas no período de 2017 a 2022, identificou que a cooperativa não possui planejamento e aplicação de ferramentas gerenciais, replicando no período, apenas decisões para o cumprimento da legislação de funcionamento de cooperativas. Para tanto, verificou-se que apesar da cooperativa ter apresentado um crescimento no seu Ativo Total, não foram encontradas nas atas, evidências que indiquem que essa evolução é derivada das decisões tomadas nas assembleias.

Dessa forma, conclui-se que a cooperativa continua replicando uma gestão empresarial e capitalista, concentrando as decisões no conselho de administração e deixando de promover a participação dos cooperados. Desta forma o papel do cooperado acaba sendo resumido ao de um operário de chão de fábrica, e não de dono do empreendimento.

Ademais, infere-se que a cooperativa necessita aderir e executar estratégias de governança de maneira incisiva e assertiva, como a profissionalização da gestão, inserção de comitês e normas internas, bom relacionamento entre instâncias administrativas, trabalho rigoroso em práticas de compliance e educação cooperativista, conforme aponta Maciel (2018). É importante ressaltar que algumas percepções são decorrentes do estágio realizado na cooperativa, onde foi possível identificar o funcionamento cotidiano dos processos de gestão e governança.

Espera-se, que o presente estudo contribua para a melhoria dos processos de gestão e governança de empreendimentos recuperados, principalmente, cooperativas de trabalho, uma vez que estas entendam o problema e adotem o planejamento e aplicação de ações no sentido de contribuir para o desenvolvimento social e econômico do seu quadro de cooperados.

Dentre as limitações encontradas durante a realização deste trabalho, destaca-se a ausência de outros documentos no período analisado, como atas das reuniões dos conselhos de administração e fiscal, bem como de Assembleias Gerais Extraordinárias ou planejamentos estratégicos, o que inviabilizou uma investigação mais aprofundada quanto às estratégias de gestão e governança da cooperativa.

Para outros estudos, sugere-se uma análise documental mais ampla, incluindo estes documentos, a fim de obter maiores dados e informações que ajudem no diagnóstico da situação do empreendimento cooperativo, e na formulação de possíveis soluções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: **Atlas**, 2014.

ARAÚJO, F. S.; NEPOMUCENO, V. Dialética da autogestão na experiência da Cooperminas: desafios da organização do trabalho e da produção. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 133-162, 2019.

AZEVEDO, A. B.; SOUZA, S.; FILHO, A. P. G. Autogestão e a cultura da segurança do trabalho na Metalcoop e na Copromem. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 329-360, 2019.

BCB - Banco Central do Brasil. Governança Corporativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: **BCB**, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Um *Software* Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

DEMONTE, N. G.; PUCCIO, J. Extensão, pesquisa e ensino em empresas recuperadas. +E: **Revista de Extensión Universitaria**, v. 5, n. 5, p. 196-203, 2016.

FARIA, J. H. Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 629-650, 2017.

FARIA, M. S. Resenã de libro DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. **Outra Economía**, vol.15, n.27, p. 162-165, 2022.

FLICK, U. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre, RS: **Bookman**, 2009.

HENRIQUES et al. AS EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL: RESULTADOS DE UM LEVANTAMENTO NACIONAL. In: DINÂMICAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL: ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS, REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, p. 171-185, 2020.

HENRIQUES et al. Autogestão a partir da prática nas empresas recuperadas brasileiras. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 329-360, 2019.

HENRIQUES, F. C.; THIOLLENT, M. J. EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL E NA ARGENTINA. **R. B. ESTUDOS URBANOS E REGIONAIS**, v. 15, n. 2, p. 89-105, 2013.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, 5a ed. São Paulo, 2015.

LAUERMANN, G. J. et al. Desempenho econômico-financeiro de cooperativas: o caso do programa de monitoramento da autogestão das cooperativas agropecuárias do Paraná. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 3, n. 6, p. 59-72, 2016.

LECHAT, N. M. P.; BARCELOS, E. S. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katálysis**, v. 11, n. 1, p. 96-104, 2008.

LIMA, J. C. Paradoxos do trabalho associado. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 21, n. 1, p. 113-132, 2009.

MACIEL, A. P. B. et al. Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 600-619, 2018.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: **Atlas**, 2000.

MICHELSON, G., WAILES, N., VAN DER LAAN, S., FROST, G. Processos e resultados de investimento ético. **J. Bus. Ética**, p. 1-10, 2044.

NEPOMUCENO et al. Autogestão nas Empresas Recuperadas por Trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 22, 2015.

NEPOMUCENO et al. Uma proposta metodológica para assessoria técnica às empresas recuperadas por trabalhadores a partir da engenharia popular: combinando pesquisa-ação, adequação sociotécnica e análise ergonômica do trabalho. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 47-91, 2019.

OCB - ORGANIZAÇÃO DA COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de Boas Práticas de Governança do Cooperativismo**, 2016.

ONUMA, F. M. S.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 65-81, 2012.

PAULUCCI, M. A. UM ESTUDO SOBRE A LUTA DOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS RECUPERADAS DO BRASIL E ARGENTINA. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 10, n. 1, p. 1-29, 2013.

PIES, M. P.; BAGGIO, D. K.; ROMEIRO, M. C. Participação dos Associados: Um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2016.

PIRES, A. S.; LIMA, J. C. FÁBRICAS RECUPERADAS PELOS TRABALHADORES: os dilemas da gestão coletiva do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 30, n. 79, p. 69-87, 2017.

POMPEU, L. P. et al. Dialética da autogestão na experiência da Flaskô: a dinâmica da cooperação a partir da atividade do planejamento e controle da produção. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 163-212, 2019.

REBÓN, J.; CASTIÑEIRA, A. R. Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay. **Psicoperspectivas Individuo y Sociedad**, v. 19, n. 2, p. 1-12, 2020.

RIEIRO, A. Recuperación colectiva del trabajo y nuevas redes de sociabilidad. El caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores en el Cono Sur. **Miríada**, v. 11, n. 15, p. 155-183, 2019.

RUFINO, S.; LIMA, A. M. Comtern: Cooperativismo. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1ª ed. Marília: **Lutas Anticapital**, 2019. p. 213-231.

RUGGERI, A. Uma primeira aproximação das Empresas Recuperadas por seus Trabalhadores. In: EMPRESAS RECUPERADAS PELOS AUTOGESTÃO NA ARGENTINA. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 29-40, 2018.

RUGGERI, A.; POLTI, N.; NOVAES, H. T. A educação de jovens e adultos nas empresas recuperadas por trabalhadores na Argentina. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 18, n. 3, p. 616-629, 2018.

SANTOS, N. S.; NEVES, M. C. R. Eficiência social e econômica: Uma análise das cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 11, p. 193-216, 2019.

SÍGOLO, V. M.; HENRIQUES, F. C. Introdução. In: DIALÉTICA DA AUTOGESTÃO EM EMPRESAS RECUPERADAS POR TRABALHADORES NO BRASIL. 1a ed. Marília: **Lutas Anticapital**, p. 11-23, 2019.

VERARDO, L. Economia solidária e autogestão. **Proposta**, n. 98, p. 56-61, 2003.

ANEXO

Proposta de ações estratégicas de gestão e governança para a Cooperativa de Trabalho Industrial em Metalurgia de Raul Soares LTDA – Coopertrim

A seguir, são apresentadas um conjunto de ações estratégicas destinadas a auxiliar no aprimoramento da gestão e da governança da cooperativa. Essas aplicações foram pensadas para atender às necessidades específicas da cooperativa, de modo a contribuir para o seu desenvolvimento econômico e social:

Ação estratégica	Objetivo	Materiais de Apoio
Profissionalização da Gestão	Qualificar os membros dos conselhos de administração e fiscal, para que compreendam seu papel, de modo a os auxiliar na execução das reuniões, elaboração de atas e tomada de decisão.	• Cursos Online do Capacitacoop: https://www.capacita.coop.br/cursos Sugestões: ▪ Gestão Estratégica e o papel dos Conselheiros Administrativos: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/gestao-estrategica-de-cooperativas-conselheiros-administrativos ▪ Governança Cooperativa e o papel dos Conselheiros Administrativos: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/governanca-cooperativa-fundamentos-e-responsabilidades-do-conselho-de-administracao-conselheiros-de-administrativos ▪ Formação para Conselheiros Fiscais: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/formacao-de-conselheiros-fiscais-para-sociedades-cooperativas • Arquivos: ▪ Apresentação Gestão Estratégica: https://www.capacita.coop.br/ebooks/guia-para-dirigentes-de-cooperativas-2a-edicao

		▪ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa: https://www.capacita.coop.br/ebooks/manual-de-boas-praticas-de-governanca-cooperativa ▪ Guia para Dirigentes de Cooperativas (contém instruções para elaboração de ata): https://www.capacita.coop.br/ebooks/guia-para-dirigentes-de-cooperativas-2a-edicao ▪ Manual de Orientação para o Conselho Fiscal (contém modelo de ata e parecer): https://www.capacita.coop.br/ebooks/manual-de-orientacoes-do-conselho-fiscal
Práticas de Bom Relacionamento e Compliance	Oferecer orientações e informações de maneira clara e confiável para garantir a transparência, através de um canal de comunicação eficiente.	• Cursos Online do Capacitacoop: https://www.capacita.coop.br/cursos Sugestões: ▪ Governança Cooperativa e Compliance: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/governanca-cooperativa-e-compliance ▪ Compliance: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/compliance
Educação Cooperativista	Promover programas de educação cooperativa de maneira contínua, para incentivar a participação, bem como estimular a cultura e a tomada de decisão fundamentadas nos princípios e valores do cooperativismo.	• Cursos Online do Capacitacoop: https://www.capacita.coop.br/cursos Sugestão: ▪ Educação Cooperativista: https://www.capacita.coop.br/cursos-studion/educacao-cooperativista

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Manual de Boas Práticas de Governança do Cooperativismo (2016) e Plataforma de Ensino à Distância Capacitacoop da Organização das Cooperativas Brasileiras (2023).