



Gestão de cooperativas: derivações teóricas do pensamento utópico

Elisa Zwick^{1*} e José Roberto Pereira²

¹Universidade Federal de Alfenas, Av. Celina Ferreira Ottoni, 4000, 37048-395, Bairro Padre Vitor, Varginha, Minas Gerais, Brasil.

²Superintendência de planejamento, Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil. *Autor para correspondência.

E-mail: elisazw@hotmail.com

RESUMO. Este estudo objetiva desenvolver uma análise da organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas que lhe são subjacentes em três dimensões: sociopolítica, institucional-administrativa e econômico-financeira. Enquanto conceitos modais que articulam o pensamento internamente a uma teoria, as categorias movimentam-se de modo dinâmico nas cooperativas, segundo modelos de gestão por elas adotados. Mesmo sendo apresentadas antagonicamente para fins didáticos, na prática as categorias muitas vezes se interconectam em uma mesma realidade e mantêm interfaces entre si. Aliado a isso, este estudo debate a ação de diferentes racionalidades, evidenciando que as cooperativas são, muitas vezes, descaracterizadas em seus princípios e qualificadas como um mero setor da economia, relegando-se a análise da questão social a um plano inferior.

Palavras-chave: gestão de cooperativas, categorias teóricas, dimensões estruturais, racionalidade instrumental, racionalidade substantiva.

The management of cooperatives: theoretical derivations of utopianism

ABSTRACT. Cooperative organization is analyzed to identify theoretical categories underlying the socio-political, administrative-institutional and financial dimensions. Since categories are modal concepts that articulate ideas underlying theories, they manifest themselves dynamically within Cooperatives through the management models adopted. Although antagonistically presented for explanatory purposes, categories are often interconnected within the same system and maintain their interfaces. Moreover, the activities of different issues are also discussed. In fact, they demonstrate that Cooperatives are often de-characterized in their basic principles and enrolled as a mere economic section and thus placing the analysis of the social issue question at a lower plane.

Keywords: cooperative management, theoretical categories, structural dimensions, substantive rationality, instrumental rationality.

Introdução

O debate em torno das organizações cooperativas tem sido empreendido por teóricos de diferentes áreas do saber, o que o situa, hoje, num campo transdisciplinar. Isso possibilita a existência de abordagens que vão desde o tratamento meramente instrumental, subsidiando, essencialmente, elementos econômico-financeiros, até as leituras que congregam questões sociais prementes na história. Embora a cooperação seja constatada como inerente à convivência e à sobrevivência pelos tempos, é fato que o movimento adquiriu nuances de organização econômica e política no contexto da aceleração da produção do início do século XIX, o que se pode compreender pela retomada da evolução da estrutura social.

Perpassando brevemente a história, Lasserre (1977) constatou a existência da orientação para o individualismo, tendo se desenvolvido uma série de revoluções até que a civilização assim se configurasse.

Primeiro, houve a revolução econômica, suprimindo as economias familiares, criando-se uma vida econômica independente no comércio e nas profissões, fato que originou a economia mercantil entre os séculos XIII e XVIII. Num segundo momento, emergiu a revolução intelectual, em que o foco foi a razão, o pensamento livre e laicizado, possibilitando a introdução da ciência na esfera social. A revolução espiritual foi o terceiro momento, tendo sido marcada pela reforma protestante com a conquista da liberdade de consciência. Como quarto episódio surgiu a revolução agrícola, em que o camponês luta para se livrar das amarras do feudalismo e possuir sua própria terra. No século XVIII emergiu a revolução política, entrando em cena a democracia como um sistema político de conquista das liberdades individuais fundamentais. Por fim, a revolução industrial, possibilitada pelo progresso da ciência e do capital acumulado, fez nascer o capitalismo moderno e um rápido progresso material no século XIX.

Foi nesse momento que aflorou o movimento cooperativo, cuja fundamentação teórica descende da corrente do socialismo utópico, mas também do anarquismo, do marxismo e, até mesmo, do reformismo social-liberal. Realizam-se, por um lado, discussões em torno da superação do modo de produção capitalista e da transformação da sociedade enquanto, por outro, o papel das cooperativas se firma num terreno de adequação e melhor sobrevivência dentro do capitalismo.

Porém, a civilização do século XXI, diferentemente das sociedades de 200 anos atrás, está imersa em uma realidade econômica consideravelmente mais complexa e essas circunstâncias têm de ser levadas em conta no debate concernente ao tipo de organização cooperativa contemporânea. Embora o capitalismo seja o sistema econômico predominante, há outras formas menores de organização paralelas, o que faz com que a realidade vivida hoje esteja envolta em uma economia plural, conforme defende Polanyi (1980).

França Filho (2008) interpreta a noção de economia plural polanyiana considerando-a sob um enfoque substantivo de economia que envolve uma pluralidade de formas de produzir e distribuir riquezas. Com isso, afirma que a economia plural amplia os horizontes do entendimento sobre o funcionamento da economia para além da forma capitalista. São admitidas outras formas de economia, a exemplo da produção simples de mercadorias, da economia doméstica, conveniada ao autoconsumo, da economia estatal e da economia solidária. Numa perspectiva semelhante, Lévesque (2009) centra-se no conceito de economia plural ao procurar delimitá-lo a partir de pesquisas sobre a economia social e da nova sociologia econômica, bem como ao atentar à socioeconomia dos territórios. É nesse debate que se inserem as cooperativas como uma das formas de manifestação econômica e organizacional alternativa na atualidade, sendo importante identificar categorias teóricas que possam levar a compreender melhor esse modo de gestão.

Neste contexto, o presente estudo tematiza as categorias teóricas nucleantes da gestão de cooperativas, segundo sua constituição histórica e objetiva desenvolver uma análise da organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas que lhe são subjacentes em três dimensões: sociopolítica, institucional-administrativa e econômico-financeira. Assim, na segunda seção desse estudo discute-se teoricamente essas categorias em cada uma das dimensões assinaladas que, entretanto, mantêm interfaces entre si. Por fim, nas considerações finais é feito um breve balanço dos pontos alcançados e seus limites.

Categorias teóricas nucleantes às dimensões estruturais de gestão de cooperativas

A literatura, tanto dos socialistas utópicos quanto dos teóricos mais recentes do cooperativismo,

permite identificar categorias teóricas nucleantes, historicamente construídas e que sustentam a estrutura da organização e gestão de cooperativas. Aliada a essa investigação, toma-se por base para analisar as cooperativas as três dimensões estruturais que Paes de Paula (2005) elenca como fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática. Pressupõe-se, com isso, que haja uma conexão teórica entre a gestão de cooperativas e a literatura da administração pública, por ambas tratarem, em alguma medida, de um debate vinculado a espaços públicos. Quanto às cooperativas, elas se aproximam mais da formação de um espaço público quando sua atuação ocorre nos moldes da gestão social.

A coexistência e o equilíbrio das dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica tornam-se, assim, importantes no funcionamento organizacional cooperativo. Segundo Paes de Paula (2005), a dimensão econômico-financeira relaciona-se com o âmbito das finanças e investimentos, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária. Já a dimensão institucional-administrativa abrange problemas de organização, planejamento, direção e controle, bem como a profissionalização para o desempenho de funções. A terceira dimensão envolve direitos, participação, enfim, questões ligadas ao processo decisório político na organização.

No âmbito de gestão de cooperativas podem se encontrar discussões em maior intensidade e mais valoradas com relação à dimensão econômico-financeira, esta largamente difundida na literatura por estar relacionada às questões mais rotineiras da organização cooperativa.

No entanto, a dimensão institucional-administrativa da gestão na organização cooperativa encontra-se relativamente descrita na área da economia, mas carece de uma análise mais aprofundada e adequada às características desse tipo de organização, pois grande parte do que se encontra disponibilizado na literatura são 'receituários'.

Quanto à dimensão sociopolítica vinculada às cooperativas, ela abarca, principalmente, a visão de autores marxistas, da sociologia, das ciências sociais e, mais recentemente, da gestão social, os quais debatem a fundo questões inerentes à organização social, a qual também tem um vasto apoio dos utópicos.

Ao abordar as categorias pertencentes a cada uma das dimensões estruturais de gestão de cooperativas, busque-se compreender os processos globais inerentes a esse tipo de organização, contribuindo para uma visão mais ampla de sua atuação. Tem-se como base a percepção dos autores da literatura clássica sobre o cooperativismo, da filosofia, da sociologia e das ciências sociais, bem como o enfoque dado a essas categorias no âmbito da gestão pública e do pensamento organizacional. Na Tabela 1 são apresentadas as categorias que serão exploradas em cada uma das dimensões.

Tabela 1. Categorias teóricas nucleantes nas dimensões estruturais de gestão de cooperativas.

DIMENSÃO ESTRUTURAL	CATEGORIAS TEÓRICAS	
Econômico-financeira	Governança democrática Equidade Controle social Responsabilidade social Ética	Governança corporativa Parcialidade Controle técnico Livre concorrência Eficiência
Institucional-administrativa	Trabalho autônomo associado Divisão socializada do trabalho Regulamentação contratual coletiva Processo decisório coletivo Racionalidade Substantiva	Trabalho assalariado individual Divisão funcional do trabalho Regulamentação contratual individual Processo decisório hierárquico Racionalidade Instrumental
Sociopolítica	Propriedade coletiva Democracia deliberativa Participação decisória Criticidade Emancipação Solidariedade	Propriedade privada Democracia liberal Participação informativa Alienação Dominação Competição
Movimento contraditório e dinâmico das categorias de gestão	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">Autogestão/Gestão Social</div> <div style="text-align: center;">Heterogestão</div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> </div>	

Fonte: Elaboração própria.

As categorias teóricas de gestão de cooperativas são apresentadas antagonicamente para fins didáticos. Mesmo que sejam procedentes e necessárias para a classificação conceitual de correntes opostas de gestão não significa que, na realidade complexa das cooperativas, tais categorias não se manifestem de modo contraditório ou interconexo frente a tal quadro, não se resumindo a um polo ou a outro de forma pura, mas movimentando-se de um modo dinâmico e conflituoso¹. Mesmo em um processo social de transformação revolucionária, formas novas podem ter que conviver com resquícios de formas antigas, o que Louis Althusser (1979) denominou como ‘sobrevivências’. Mas isso não implica em não haver distinção conceitual válida e luta real entre formas novas e antigas. Do contrário, o uso das categorias e dos conceitos seria epistemologicamente comprometido em sua validade.

Enquanto portadoras de um tipo específico de gestão, as cooperativas são organizações que agregam peculiaridades presentes em diversos modelos, tanto das empresas privadas quanto das públicas. Embora as três dimensões sejam necessárias ao desenvolvimento de uma organização, o paradigma de gestão assumido pelos sócios poderá tornar uma delas mais relevante que a outra. Assim, uma cooperativa que prioriza a dimensão estrutural econômico-financeira pode ser regida por meio do enfoque heterogestionário, ao primar por questões técnicas em detrimento da dialogicidade. Além da visão centrada em uma das dimensões resultar numa

abordagem específica de gestão, há grande probabilidade de que se tenha correlação entre a predominância de um extremo ou outro de cada categoria e os modelos de gestão preferidos em uma cooperativa.

A dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas

A dimensão econômico-financeira abrange categorias que direcionam ao bom andamento das atividades da cooperativa, visando a um equilíbrio entre custos e benefícios, tendo como resultado sua saúde financeira. Sob essa exigência, é um desafio pensar por uma ótica que não seja a da racionalidade instrumental, pois é nesse terreno que se pautam questões relativas ao capital, embora nas cooperativas não haja o lucro, mas sim as sobras, que retornam aos cooperados ou são reinvestidas, conforme se decide pelas vias democráticas. São comuns nessa dimensão estudos como o de Zylbersztajn (2002) que, ao tratar de estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas, analisa-as com base na teoria dos contratos. Sob essa ótica emerge o diagnóstico de que o trabalhador, sendo o proprietário da cooperativa, imprime a ela aspectos mais complexos que dificultam a atividade produtiva, bem como a eliminação das vantagens da especialização, evidenciando-se também que as cooperativas padecem mais facilmente com a atuação dos *free-riders*².

Na abordagem econômico-financeira, as cooperativas agregam, inevitavelmente, a categoria ‘governança’, que pode ser adjetivada como

¹Por exemplo, a solidariedade nem sempre implica ausência de competição e vice-versa.

²Expressão utilizada por Olson (1999) para mostrar a racionalidade utilitarista e oportunista de agentes econômicos.

‘corporativa’ ou ‘democrática’. Ao debater a governança em cooperativas, Fontes Filho (2009) afirma que a governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, tendo em vista a distribuição do poder entre as partes, tanto com relação à propriedade como quanto às responsabilidades. Visando garantir o retorno dos investimentos, a governança direciona questões que envolvem *stakeholders* do ambiente interno e externo, preservando-se a diferença quanto aos empregados para o conceito capitalista e cooperados para as cooperativas. Os autores supracitados ressaltam que um raciocínio comum à governança de qualquer organização é que a difusão de boas práticas pode melhorar todo o ambiente, uma vez que evita assimetria de informações pelo emprego do critério da transparência e preserva os direitos dos proprietários.

Assim, a governança tem a ver com a inibição da corrupção, melhor funcionamento das contas e, conseqüentemente, com a não falência. Ao se pensar na boa governança em termos de cooperativas, percebe-se que ela deve ser democrática, preservando uma dimensão substantiva. Fontes Filho (2009) caracteriza a governança democrática como aquela na qual a participação nas decisões possui um valor basilar, sendo mais frequente naquelas cooperativas que primam pela autogestão. Mas, é na literatura da administração pública e da gestão social que se encontram mais elementos e debates quanto a essa categoria, uma vez que ela pressupõe o espaço público. Costa e Carrion (2008) alertam que a governança democrática é produzida na esteira de uma ampliação da participação da sociedade nas decisões de interesse público, e pode estar apenas difundindo uma ideologia neoliberal de diminuição do Estado ao confiar a administração do social para o cidadão. Porém, quanto às cooperativas, esse conceito envolve o exercício do sexto princípio de Rochdale, a intercooperação, uma vez que a constituição de redes entre cooperativas reforça sua dimensão econômico-financeira por facilitar o confronto com grupos econômicos maiores.

As demais categorias inerentes à abordagem econômico-financeira podem ser consideradas derivadas da governança e transitam entre a sua aplicação substantiva ou instrumental, nos mesmos moldes desta. Segundo Schneider (2003), ao fundarem a cooperativa em 1844, os Pioneiros de Rochdale se autodenominaram ‘equitáveis’ para firmar entre si uma cooperação justa, igualitária e sincera, sendo contrários a qualquer fraude e calcados na igualdade de direitos e na liberdade de cada sócio. A ‘equidade’ é, segundo o mesmo autor, defendida por William King como o princípio

fundamental da democracia, além da liberdade e da fraternidade, definindo um novo modelo de cooperativa à época.

A expressão que melhor engloba a equidade na administração pública é *accountability*, significando a exposição das contas públicas ao cidadão, bem como a responsabilização por qualquer ato, embora a *accountability* também vise à eficiência pelo controle técnico. Carneiro Jr. e Elias (2006) definem a equidade como estratégia de organizar ações e serviços distintos e direcionados para grupos populacionais desiguais, havendo uma ‘discriminação positiva’ que orienta a formulação e a implementação de ações. Por outro lado, como categoria oposta à equidade, está a ‘parcialidade’, correspondente ao não atendimento das obrigações para com os sócios de forma justa e a desconsideração por suas necessidades.

O ‘controle social’ assessoria a categoria anterior, assumindo as mesmas características do controle público que Carneiro Jr. e Elias (2006) consideram como objetivando a equidade na prestação de serviços. Assim, esta categoria pode ser classificada também como parte da *accountability*. O controle público prima pela participação da sociedade civil organizada para exercer controle sobre o Estado, o que abrange a fiscalização e a formulação de políticas, dentre outros. Segundo os autores, o controle pode ser dividido em horizontal (o que é realizado entre setores da burocracia estatal) e vertical (o que é feito pela sociedade em relação ao governo e aos órgãos do Estado). O controle social encontra seu oposto na categoria ‘controle técnico’, reforçado pela tecnoburocracia, que é expressa a partir de 1930 no desenvolvimento social brasileiro. Segundo Bresser-Pereira (1985), muito antes do setor privado, técnicos e administradores do setor público se transformaram numa tecnocracia, assumindo parte considerável do poder decisório.

Na dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas ainda se manifesta a categoria da ‘responsabilidade social’, que é contraposta pela categoria da ‘livre concorrência’. Como pioneiro da campanha pela diminuição do trabalho infantil, Robert Owen (1970) destacou-se como o primeiro teórico do cooperativismo que pensou na responsabilidade social, despertando essa necessidade nas demais organizações e inaugurando alguns avanços sociais. Mais recentemente, a responsabilidade social tem sido associada a fatores como segurança no emprego, garantia de plano de saúde, oferta de cursos de aperfeiçoamento, promoção do bem-estar geral e, principalmente, conservação ambiental (GARCIA, 2004).

Por isso, a categoria oposta à responsabilidade social é a livre concorrência, pois nela não se assume nenhum desses compromissos e, quando se adota, é na perspectiva de manutenção da imagem da empresa, por meio de uma ação meramente filantrópica interessada no aumento do lucro. Conforme critica Garcia (2004), em uma empresa capitalista a produtividade, a competitividade e a eficiência são os meios para obter o lucro e a tentativa de acrescentar injunções éticas reais a essa finalidade pode comprometê-la ou inviabilizá-la. Assim, incorporam-se aos discursos termos como 'filantropia' e 'cidadania', este último representando um ato de consciência esclarecida por parte dos 'empresários-cidadãos'. Contudo, são discursos instrumentalizados como jogos de *marketing*, como é o caso da exploração da questão ecológica por certas empresas que, muitas vezes, não praticam o menor compromisso para com causas sociais de fato.

Em adição, Souza (2011) comenta que o que faz os empresários incrementarem ações dessa natureza em suas empresas é determinado pelas condições históricas de desenvolvimento do capitalismo. Caso não acompanhe esse movimento da realidade, a empresa é induzida ao fracasso, pois o objetivo da acumulação fica comprometido. Portanto, acompanhar essa tendência só traz vantagens, sendo uma delas a aproximação da empresa com o mercado consumidor, quando acontece, por exemplo, o envolvimento dos funcionários pelo voluntariado, o que serve como apelo à subjetividade do consumidor.

A filantropia é entendida por Garcia (2004, p. 26) como a atitude que tende a "[...] trazer para a ação social referências de eficácia e eficiência não reconhecidas pela histórica atuação do Estado como o articulador oficial dessa esfera". Na busca pelo resultado máximo com menos recursos, a eficiência tem sido uma das categorias orientadoras da governança corporativa. Porém, quando considerada ao máximo, a eficiência acaba sendo confundida com a ética, pois, como afirma Garcia (2004), o empresário-cidadão é aquele que fomenta a gestão eficiente, associando esse expediente a valores de uma vida social ativa e solidária.

Na gestão de cooperativas, a 'ética' está apresentada principalmente no sétimo princípio, a preocupação com a comunidade, uma vez que este princípio visa tanto atender às necessidades dos sócios como promover o desenvolvimento local sem agredir o meio ambiente. Intermediado pela autonomia, esse processo tem como fim elevar a qualidade de vida dos indivíduos envolvidos não só pela promoção da sustentabilidade, mas também oferecendo bens e serviços de qualidade e melhor

preço. Assim, ao promover-se em meio à lógica da gestão social, a ética acaba encontrando a eficiência como categoria oposta a ela.

A dimensão estrutural institucional-administrativa de gestão de cooperativas

Nessa dimensão, consideram-se categorias que envolvem o PODC (planejamento, organização, direção e controle) da cooperativa, tendo elas, portanto, relação com aspectos de seu ambiente interno. Em comparação com o âmbito da gestão pública, essa dimensão envolve especialmente a questão da profissionalização para o desempenho das funções, tal qual assinalada por Paes de Paula (2005). Referente a essa dimensão, encontra-se a seguinte descrição em Rochdale:

[...] a sociedade é administrada por um presidente, um tesoureiro e um secretário, nomeados a cada semestre. Há, além disso, [oito] administradores, cinco diretores e vários fiscais. Todos (...) se reúnem, cada terça-feira (...) para tratar dos negócios dos sócios. As assembleias se realizam na primeira segunda-feira dos meses de janeiro, abril, julho e outubro (...) os funcionários apresentam suas contas trimestrais com a especificação do capital social e do valor das mercadorias inventariadas (...) [não] podem vender ou adquirir mercadorias senão a dinheiro (HOLYOAKE, 2005, p. 38).

A Cooperativa de Rochdale surgiu na Inglaterra em um período em que a cooperação foi a saída para amenizar a extrema pobreza. Derivou da ideia owenista da iniciativa do exemplo, que objetivava implementar o princípio filantrópico fabril, mas sua finalidade seguia a ideologia de transformação da sociedade. De outra parte, ao cunhar o sistema industrial francês, Saint-Simon pretendia encerrar o capítulo revolucionário das sociedades ocidentais, pois propôs a reforma da sociedade sob as bases existentes (GUYADER, 2005). Sua concepção da produção organizada racional e hierarquicamente expressa um viés tecnocrático e está diretamente ligada ao modo como se tem conduzido recentemente essa dimensão nas cooperativas, enquanto correspondente ao ideário reformista.

Ao constituírem as bases do cooperativismo moderno, as inclinações utópicas possibilitaram o desdobramento do movimento sob duas óticas: (i) tendo como meta alcançar a transformação do mundo, a começar pela melhora das condições de vida, cujos exemplos mais recentes são as cooperativas populares da economia solidária, calcadas na autogestão e (ii) sendo integrantes da economia plural, desenvolvendo-se pela cooperação pacífica e formação de cooperativas não somente para o suprimento de necessidades básicas, uma vez

que pessoas com outras formas de renda têm livre acesso à cooperação. Na realidade, essas duas óticas se mesclaram, pois o ideal da revolução foi abandonado com o tempo (embora a autogestão esteja presente em determinadas cooperativas, por adaptação) e o do reformismo incrementado, uma vez que as cooperativas sujeitaram-se à institucionalização.

Segundo Alcântara (2005), o fato de a esquerda neutralizar sua crítica ao sistema dominante fez com que o cooperativismo se afastasse do propósito de romper abruptamente com o sistema para ser um mecanismo integrador desse mesmo sistema. A institucionalização das cooperativas surgiu como integradora, um potencial de reinserção social, por meio do desencaixe e reencaixe dos indivíduos e, segundo a autora, significa a 'regulamentação', como uma ação do Estado, e a 'rotinização' da ação, como uma resposta a essa ação estatal.

A institucionalização é marcante no comportamento das categorias pertencentes à dimensão econômico-financeira das cooperativas, uma vez que reduz a reflexividade das mesmas, passando essas organizações a se comportarem dentro de determinados limites. A partir disso, percebe-se como as primeiras categorias analíticas são relevantes, pois se referem ao modo como o trabalho é organizado: 'trabalho autônomo associado' ou 'trabalho assalariado individual'. É importante lembrar que o trabalho é uma categoria central em Marx, que o considera como uma atividade orientada para um fim, de caráter potencialmente emancipador, pois tanto pode servir para tornar o ser humano sujeito de sua ação e vontade, como objeto da vontade de outros; o que vai defini-lo, segundo Souza (2011), é a finalidade estabelecida. Existem, portanto, duas expressões fundamentais dessa manifestação na gestão de cooperativas.

O trabalho autônomo associado é fundamentalmente característico das cooperativas autogestionadas, pois nelas os meios de produção são socializados, além de ser respeitado o caráter individual do cooperado pela capacidade do autogoverno. Diferencia-se da categoria trabalho assalariado individual, típica das empresas capitalistas, que se beneficiam da exploração da força de trabalho, relegando ao indivíduo o papel de cumprir a sua tarefa dentro de um determinado circuito, embora esse trabalho tenha assumido diversas feições depois do taylorismo.

Ao analisar o governo pela autonomia, Carvalho (1983, p. 99-100) contribuiu para a diferenciação das duas categorias citadas: as organizações de autogestão são um espaço em que o trabalhador se beneficia

com o crescimento de todos; todos têm potencial para se tornar líderes, pois são igualmente competentes e assim estão aptos para tal por serem responsáveis por si em relação ao grupo. Ou seja, a autonomia do eu em relação ao grupo assegura a autonomia do sujeito e permite que, como autônomo, sirva a si e ao grupo. Para Carvalho (1983), a autogestão equipara-se à autodeterminação do cidadão na sociedade civil. O cidadão tem direitos assegurados e tem liberdade para seguir o destino que escolher, porém, no local de trabalho regido no capitalismo monopolístico, esses direitos são suprimidos em troca de trabalho. Encerram-se as chances de se construir 'possibilidades objetivas' e a vida passa a ser regida segundo aquilo que Guerreiro Ramos (2009) classificou na Teoria das Necessidades como processos normais e unilineares, conforme a estrutura vigente. Nesse sentido, é perceptível que:

Os assalariados são forçados a vender sua força de trabalho a um empreendedor capitalista como forma de sobrevivência, o que se dá por meio do mercado de trabalho e do jogo da oferta e da procura. Uma vez na empresa, eles são obrigados a trabalhar cooperativamente. Entretanto, como se trata de pessoas que (...) não têm entre si qualquer vínculo, salvo a necessidade de venderem-se para ganhar a vida, esta cooperação só é possível devido ao jugo e à coordenação exercida pelo capital. Na empresa autogestionária (...) a cooperação surge desde o início por meio de um vínculo de natureza comunitária (...), a inserção de novos trabalhadores a essa comunidade valoriza pessoas que a partir de elementos de sociabilidade já existentes possam estabelecer esses vínculos. O contrário ocorre na empresa capitalista, para a qual a solidão e o anonimato do trabalhador em busca de emprego no mercado é uma das premissas e um dos mecanismos mais potentes do controle exercido pelo empresário (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 39-40).

Os dois pares seguintes de categorias levantadas podem ser compreendidos sob a mesma ótica das duas categorias anteriores, pois ainda se inserem no contexto comportamental do trabalho e do mercado. São quase autoexplicativos, porém, vale melhor aprofundá-los. A 'divisão socializada do trabalho' acontece nas cooperativas autogeridas na sequência do anunciado por Carvalho (1983), em que todos têm lugar na elaboração e divisão das tarefas. Mas, ela oscila para a 'divisão funcional do trabalho', uma vez que as condições dos trabalhadores em uma cooperativa mantêm-se próximas às das demais empresas. Segundo Vieitez e Dal Ri (2001), não há como

[...] modificar a concepção do sistema de máquinas e equipamentos, pois a mudança desses implementos depende de forças sociais que transcendem a simples vontade e a possibilidade das organizações (VIEITEZ; DAL RI, 2001, p. 49).

Por outro lado, as cooperativas podem regular o trabalho de modo diferenciado, dependendo, mais uma vez, do tipo de gestão, se ele é heterogestionário ou se acontece de modo oposto. Mas, além do disposto anteriormente, elas padecem de problemas presentes em todo tipo de organização, sendo um deles a falta de equidade no trabalho, para o que Vieitez e Dal Ri (2001) admitem a adoção do estudo de métodos e tempos para coordenar tecnicamente o trabalho coletivo. Assim, o *one best way* de Taylor não deixa de existir nessas empresas cooperativadas.

Ao usarem os meios de produção para nada mais do que o emprego de seu próprio trabalho, Marx (1985) analisa que os trabalhadores associados superam a antítese entre capital e trabalho. Mas, o fato de se transformarem em seus próprios capitalistas não apaga a presença das deficiências do sistema dominante. Mesmo assim, Marx (1985) considerou que as cooperativas fazem parte de um novo modo de produção nascido do antigo (o capitalista) e que o sistema de crédito, emergente em seu tempo, seria a principal base de transformação gradual da empresa capitalista em sociedades por ações, bem como multiplicaria as cooperativas em escala nacional. Mas, o que Marx pretendia alcançar era uma mudança revolucionária na sociedade e não evolucionária. Entretanto, a multiplicação das cooperativas ‘evoluiu’ e tornou-se uma realidade, mas, adequadas ao sistema predominante, elas não foram capazes extingui-lo. Ao invés disso, o integram como uma das economias em meio à pluralidade.

A regulamentação do trabalho nas cooperativas não escapa a essa tensão entre adequar-se aos moldes capitalistas ou aos socialistas. Quando seguem uma lógica de mera empresa, há a ‘regulamentação contratual individual’, a qual se verifica quando as cooperativas contratam funcionários para preencher cargos que não podem ser exercidos pelos cooperados, por falta de qualificação ou por outros fatores. Do contrário, quando a cooperativa é integralmente composta pelos sócios, a ‘regulamentação contratual coletiva’ é a categoria que melhor corresponde a uma cooperativa autogerida ou baseada na gestão social.

Quanto às categorias que envolvem o processo decisório, por um lado tem-se o ‘processo decisório

coletivo’ e, por outro, o ‘processo decisório hierárquico’. Duas características marcantes estão presentes no processo decisório hierárquico e são identificadas em cooperativas de produção agroindustrial:

[...] a) grupos ou indivíduos que possuem maior informação, maior disponibilidade de tempo e que estão articulados com o poder local, geralmente, conduzem as cooperativas na direção que beneficia seus interesses particulares, estabelecendo-se relações [personalistas] e assumindo posição do tipo paternalista (...); b) os associados, imersos na cultura do silêncio, esperam que as lideranças exerçam o papel de tutor (...) abandonam a cooperativa quando perdem a expectativa de receber benefícios (...) passam a ser clientes das lideranças da cooperativa (PEREIRA, 2002, p. 136).

Segundo Vieitez e Dal Ri (2001), as relações de trabalho internas a uma organização associativa não diferem da realidade das relações sociais, por isso a dificuldade quanto à sua democratização nas relações referentes ao processo decisório. A efetivação de um processo decisório coletivo depende da existência de valores como ajuda mútua e planejamento socializado, o que tem relação direta com o desenvolvimento das categorias da dimensão estrutural sociopolítica.

Quanto às últimas categorias voltadas para a dimensão institucional-administrativa, pode-se dizer que as racionalidades fazem parte da cooperativa não só nessa dimensão, mas refletem-se na lógica de todas as suas dimensões. Segundo Tenório (2004), a racionalidade instrumental, filha predileta do capital, volta-se aos fins e instrumentaliza a ação social dentro das organizações de modo mecanicista, enquanto que pela racionalidade substantiva os atores sociais dentro das organizações deveriam desenvolver suas relações segundo seu modo de perceber a ação racional. Assim como nas demais categorias levantadas, as racionalidades não se desenvolvem de forma estanque, pois existe a sua relativização conforme os objetivos do momento e de acordo com o tipo de gestão adotado, o que significa dizer que também aqui, não há, obrigatoriamente, uma contraposição dessas categorias na prática das cooperativas.

A dimensão estrutural sociopolítica de gestão de cooperativas

Ao prefaciá-la obra *Por uma nova gestão pública* (PAES DE PAULA, 2005), Tenório (2005) antecipa as duas vertentes da gestão pública analisadas pela autora. A primeira leva o nome de gerencial por estar adequada aos pressupostos do setor privado, cujo

tom é a gestão estratégica e a relevância da dimensão econômico-financeira. A segunda é a societal, pela importância da dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão, que prioriza a intersubjetividade das relações sociais e a gestão social dialógica. Enquanto, por um lado, se mediam decisões em interface com os agentes econômicos, por outro, elas são determinações que advêm da esfera pública. Ao perceber essas diferenças, a dimensão estrutural sociopolítica traz em si categorias que exercem tensão sobre as questões mais substanciais e subjetivas da gestão. A feição que assumem tais categorias determina a configuração social geral da cooperativa, podendo a sua identidade constituir um espaço dificultador/impeditivo ou facilitador/amplificador das expressões e relações.

As cooperativas que se definem hierarquicamente reforçam as primeiras características, privilegiadas na heterogestão, tal qual assinalado por Pereira (2002). Nesse modelo, alguns associados tomam para si a propriedade da cooperativa, segundo a categoria da 'propriedade privada', em que se restringem as decisões a uma determinada cúpula administrativa, detentora das informações como fonte de poder. Opostamente a esse formato empresarial, ao agirem centradas na categoria da 'propriedade coletiva', as cooperativas formam uma identidade agregadora, sendo vistas segundo o que definiu Verhagen:

Uma associação de pessoas, geralmente com recursos limitados, que trabalham unidas segundo um propósito comum e que por esse propósito formam uma organização que é controlada conjuntamente, cujos custos, riscos e benefícios são divididos equitativamente entre os membros (VERHAGEN, 1984, p. 19).

O autor não utiliza diretamente o termo democracia, mas o seu discurso revela que se trata do emprego da 'democracia deliberativa', oposta à categoria da 'democracia liberal'. Enquanto esta corresponde ao um nível informativo e até mesmo representativo de participação, aquela se desenvolve mais próxima da autogestão. Portanto, a 'participação informativa' ou a 'participação decisória' são categorias relacionadas às manifestações de democracia e o seu caráter vai definir o tipo de democracia existente em qualquer forma organizacional. Lembrando que, tendo como significado 'tomar parte em', a participação é necessária para que o indivíduo decida sobre seu destino e tem, para isso, de ser respeitado em sua individualidade.

Wautier (2001) ressalta que o paradigma da democracia, cunhado por Tocqueville, tem passado

por adaptações ideológicas que são legitimadas no mundo associativo, que é um local inegável de aprendizado e de prática da democracia, de mediação entre o Estado e os indivíduos. Por outro lado, a autora questiona a visão idílica das associações como espaço de uma necessária prática da democracia, pois uma vez integrantes da construção social, as associações nem sempre são democráticas. A partir disso, compreende-se que as diferentes facetas democráticas encontradas nas cooperativas expressam nada mais do que níveis de participação que as pessoas desenvolvem de acordo com sua concepção de democracia, que é definida por sua formação política, educacional, social e cultural, enfim, pela sua história de vida.

Ao investigar a autogestão em cooperativas populares, Cançado (2007) utiliza-se dos níveis de participação estabelecidos por Bordenave, que compreende desde a heterogestão à autogestão. O autor estabelece um *continuum* que se inicia com a participação informativa, característica da democracia liberal, e a cada nível se ascende um degrau em direção à democracia deliberativa, encontrando-se o maior nível de participação na delegação, que se aproxima da autogestão.

De modo semelhante, Carneiro (1981) caracteriza a gestão democrática como aquela que eleva o homem ao seu fim social, sendo sua vontade como pessoa o que o diferencia nas decisões de sua coletividade econômico/social. No pressuposto cooperativo um homem/um voto está inclusa a sabedoria de uma melhor justiça distributiva, que permite reunir o econômico e o social ao mesmo tempo. Essa ideia é complementada por Schneider (2003) que, ao classificar a participação, dessa vez em três níveis, elege como o mais elevado a participação nas decisões. Diretamente relacionada à democracia deliberativa, a participação decisória implica na inserção política autêntica, uma vez que as pessoas podem decidir sobre a distribuição de benefícios e controlar a execução das decisões.

Ao reconhecer que o desenvolvimento da participação está associado a um exercício pedagógico, Maia (1985) também admite que a cooperativa seja um local de aprendizado, que possibilita às pessoas expressarem a 'criticidade'. Seguem-se, com isso, os preceitos de Owen que, empenhado na formação do novo mundo moral, transformou a educação na base da cooperação, o que se reflete posteriormente em Rochdale. Segundo Pereira (2011), a criticidade é um dos subprocessos levantados por Alencar (1986) na educação cooperativa³, que deve se empreender em

³Segundo os autores, a educação cooperativa inicia-se com o desenvolvimento da faculdade crítica, tem na participação o segundo passo, seguido pela

valorizar a cidadania e formar um indivíduo autônomo e solidário. Está relacionada à conscientização dos associados sobre os princípios cooperativistas, levando-os à reflexão sobre a prática e estabelecendo um contínuo ‘ação-reflexão-transformação’.

A necessidade de desenvolver a criticidade ou consciência crítica é assinalada por Paulo Freire (1987) na *Pedagogia do Oprimido*, quando ele recusa a unilateralidade do processo do conhecimento e do ensino, criticando o método vertical de aprendizagem como ‘educação bancária’, que pressupõe os educandos como pessoas sem um saber prévio a ser considerado e, por consequência, como entes passivos no processo do conhecimento. Quando as cooperativas restringem-se aos resultados econômicos e adotam procedimentos técnicos para o controle do trabalho, reproduzem-se nos moldes do que Paulo Freire criticou. Gera-se a ‘alienação’, conceituada por Marx (1994) como a ação ou estado no qual o indivíduo ou grupo permanecem alheios aos resultados de sua atividade, pois se configura o desapossamento da relação com o produto de seu trabalho ou o estranhamento. Em síntese, a alienação relega os indivíduos ao desenvolvimento da consciência no terreno do senso comum⁴.

Em se sustentando na propriedade coletiva, na democracia, na participação decisória e na criticidade, inevitavelmente as cooperativas rumam para a ‘emancipação’ em detrimento da ‘dominação’. A emancipação é a categoria-fim das organizações cooperativas, pois elas têm como objetivo central a conquista da liberdade. Marx vê a liberdade como

[...] a eliminação dos obstáculos à emancipação humana, isto é, ao múltiplo desenvolvimento das possibilidades humanas e à criação de uma forma de associação digna da condição humana (LUKES, apud BOTTOMORE, 1983).

Para Marx, um desses obstáculos está nas condições do trabalho assalariado. Não priorizando o trabalho assalariado, mas a divisão das sobras e o trabalho coletivo, as cooperativas seriam verdadeiras fontes de emancipação. Isso não necessariamente se concretiza: basta a retomada dos exemplos já mencionados, em especial os das cooperativas que seguem a abordagem técnico-econômica.

organização, a solidariedade e a articulação. Acontece, portanto, de modo circular, segundo os princípios firmados pelo cooperativismo.

⁴Uma definição precisa de senso comum é dada por Wellen (2009, p. 70), ao citar o romancista ucraniano Nikolai Gógol: “[...] na cabeça fica um vazio, como depois de uma conversa com um homem mundano: ele fala de tudo, toca em tudo pela rama, solta tudo o que conseguiu extrair dos livros, tudo colorido, bonitinho, mas a cabeça não aproveitou nada”.

Por fim, aliada à emancipação, está a categoria ‘solidariedade’. Teoricamente oposta à ‘competição’, a solidariedade

[...] está fundamentada na ação comum, voluntária e livre que visa atingir metas organizacionais, de produção ou distributivas, estabelecidas por uma coletividade (PEREIRA, 2011, p. 62).

Dentre as organizações capazes de promover a si e as pessoas pela solidariedade, as cooperativas figuram como as mais significativas, quando primam pela ajuda mútua para superar obstáculos que sozinhas elas não conseguiriam vencer. A solidariedade pode ser vista pela ótica durkheimiana como mecânica ou orgânica:

A solidariedade mecânica diz respeito aos laços afetivos que unem os indivíduos e os levam a agir coletivamente. (...) Ela representa a totalidade social. As regras que estabelecem as relações solidárias não são escritas e são conhecidas como ‘código consuetudinário’. Um exemplo de solidariedade deste tipo são os ‘mutirões’ (...). A solidariedade orgânica é aquela estabelecida mediante contrato legal entre as partes interessadas em agir coletivamente. A amplitude das relações sociais na sociedade moderna tem levado os membros de determinadas comunidades a se organizarem em torno de uma vontade geral (...) eliminando, assim, os tratamentos desiguais e injustos decorrentes dessas relações (PEREIRA, 2011, p. 62, grifos do autor).

Mesmo em ambientes diversos do cooperativo, como nas empresas privadas e na administração pública, a categoria solidariedade se manifesta nas relações, visto ser um modo de bom relacionamento humano. Por outro lado, a solidariedade nem sempre implica ausência de competição, visto que uma cooperativa pode persegui-la como ideal para a obtenção de uma melhor posição no mercado, exercendo a denominada ‘coopetição’. Assim, dentre todas as categorias abordadas, as que aqui foram tratadas como opostas podem ter, entre seus extremos, situações de emprego específicas, bem como podem se confundir no cotidiano.

Considerações finais

Ao situar a gestão de cooperativas num campo transdisciplinar de estudos, e a retomando como uma construção histórica, percebeu-se que, atualmente, esta é uma das formas de manifestação econômica e organizacional alternativa, integrante da economia plural, tal qual conceituada por Polanyi (1980). Em meio a essa economia difusa, o cooperativismo se manifesta segundo lógicas que o

formataram ao longo do tempo, encontrando-se dentro do movimento diferentes lógicas de gestão.

Ao traçar as categorias teóricas intrínsecas à gestão de cooperativas, evidenciou-se que esse tipo de organização adquiriu na contemporaneidade diferentes feições, estando, por vezes, em tensão tanto quanto à dimensão que deve priorizar, como com relação ao comportamento frente a uma categoria que lhe é inerente. É presente a tensão nas cooperativas, a qual é caracterizada por Schneider (2003) como situada entre burocratização, participação e democracia, cujo equilíbrio se obtém com vigilância permanente, por meio do processo educativo e do livre fluxo de informações entre a cúpula e a base da cooperativa.

Ao descrever as categorias teóricas de análise da gestão de cooperativas, pensou-se, também, em permitir que elas sejam compreendidas no contexto atual da economia plural, definida em Polanyi (1980). Dada essa realidade, percebeu-se que as categorias não devem ser consideradas de modo polarizado, a não ser para fins didáticos de definição das mesmas, pois, muitas vezes elas fazem parte de uma mesma realidade na cooperativa. Mesmo porque as categorias são estruturas dinâmicas, localizadoras e articuladoras dos conceitos internamente às teorias. Além disso, o papel que desempenha cada categoria é correlato à configuração da realidade e ao que parece ser mais adequado para cada gestor, visão que influencia diretamente no âmbito meso e micro de atuação, conferindo um determinado direcionamento às ações dos cooperados.

A finalidade deste estudo foi apresentar aspectos inerentes à gestão cooperativa de modo geral, ou seja, que integram potencialmente todas as cooperativas. Uma vez que muitos trabalhos de análise empírica, de cunho quantitativo ou qualitativo, podem trazer respostas a uma realidade específica, mas não podem se expandir e aplicar a outras realidades, encerrando o tema cooperação no socialmente válido, mas teoricamente limitado, horizonte do estudo de caso – às vezes puramente técnico –, a presente proposta de investigação intenciona servir mais universalmente à reflexão sobre a gestão de cooperativas. Para além das dimensões inerentes especificamente à gestão de cooperativas, estudos posteriores poderão abordar sobre como se forma esse seu caráter social enquanto um modelo de gestão social. Isso porque, muitas vezes, o cooperativismo é descaracterizado em seus princípios e meramente qualificado como

um setor da economia, não passando de uma organização na qual se visa ou atribui maior grau de eficiência, relegando-se a análise e o trato da questão social a um plano inferior.

Referências

- ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária: o dilema da institucionalização**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.
- ALENCAR, E. **An interpretative study of the agricultural co-operative as a means for farmers to adapt to the social system: a case study in Southern Minas Gerais, Brazil**. 1986. 370f. Thesis (Doctorate in Rural Social Development)-University of Reading, Reading, 1986.
- ALTHUSSER, L. **A favor de Marx**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1983.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e crise no Brasil (1930-1983)**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007. (Cadernos do IES, n. 1).
- CARNEIRO JR., N.; ELIAS, P. E. Controle público e equidade no acesso a hospitais sob gestão pública não estatal. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, n. 5, p. 914-920, 2006.
- CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- COSTA, P. A.; CARRION, R. M. Economia solidária e cidadania: um longo caminho a percorrer. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, A. S. (Org.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Provisão, 2008. p. 177-197.
- FONTES FILHO, J. R. O conceito e a prática de governança corporativa. In: VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009, p. 31-47.
- FRANÇA FILHO, G. C. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Organização e Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 219-232, 2008.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- GUYADER, A. L. Claude-Henri de Saint-Simon: nascimento do intelectual orgânico da sociedade industrial. In: MERCURE, D.; SPURK, J. (Org.). **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 138-188.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 9. ed. Porto Alegre: WS Editor, 2005.

- LASSERRE, G. **O cooperativismo**. Portugal: Europa-América, 1977. (Coleção Saber, 64).
- LÉVESQUE, B. Economia plural e desenvolvimento territorial na perspectiva do desenvolvimento sustentável: elementos teóricos de sociologia econômica e de socioeconomia. **Política e Sociedade**, v. 8, n. 14, p. 107-144, 2009.
- MAIA, I. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo: Cortez, 1985.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos de 1844**. Lisboa: Avante!, 1994.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política: livro III - o processo global de produção capitalista. 4. ed. São Paulo: Difel, 1985.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999.
- OWEN, R. **Report to the county of Lanark**: a new view of society. Harmondsworth: Penguin Books, 1970.
- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEREIRA, J. R. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV; DER, 2002. p. 119-139.
- PEREIRA, J. R. **Gerência de cooperativas**. Notas de aula. Lavras: UFLA, 2011.
- POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: UnB, 2009. p. 41-79.
- SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2003.
- SOUZA, S. A. Trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: novas formas de exploração da força de trabalho e de extração da mais-valia. **Novos Temas**, n. 3, p. 47-63, 2011.
- TENÓRIO, F. G. Prefácio. In: PAES DE PAULA, A. P. (Ed.). **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 11-14.
- TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2004.
- VERHAGEN, K. **Cooperation for survival**: an analysis of an experiment in participatory research and planning with small farmers in Sri Lanka and Thailand. Dordrecht: ICG Printing, 1984.
- VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. **Trabalho associado**: cooperativas e empresas de autogestão. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.
- WAUTIER, A. M. **A construção identitária e o trabalho nas organizações associativas**. Ijuí: Unijuí, 2001.
- WELLEN, H. A. R. **Para a crítica da economia solidária**. 2009. 316f. Tese (Doutorado em Serviço Social)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV; DER, 2002. p. 55-76.

Received on September 14, 2012.

Accepted on February 25, 2013.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.