



Cooperativismos: pluralidade do modelo organizacional brasileiro

Cooperativisms: plurality of the Brazilian organizational model

JEAN CARLOS MENDES DA ROCHA

Administrador no Instituto Federal do Paraná, Campus Londrina.

PR – Brasil.

orcid.org/0000-0003-3349-4660

jean.rocha@outlook.com

LUIS MIGUEL LUZIO-DOS-SANTOS

Professor do Departamento de Administração da UEL. Londrina.

PR – Brasil.

orcid.org/0000-0001-9369-0298

lmig@uol.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender o cooperativismo brasileiro à luz da sua pluralidade organizacional. Sob o mesmo “guarda-chuva” conceitual se expressam distintas e até conflitantes formas de atuação, o que fica particularmente evidenciado ao se analisar as relações de poder e as formas de participação. A pesquisa foi definida como qualitativa-descritiva, estabelecendo como lócus o contexto do cooperativismo brasileiro, com especial relevo para as cooperativas paranaenses. Foram selecionadas quatro cooperativas, uma para cada um dos modelos identificados e definidos no estudo. Na coleta de dados, utilizou-se entrevistas e análise de documentos. Já as análises, foram realizadas através do método de análise de conteúdo de Bardin. Como resultado, destaca-se que, apesar das cooperativas analisadas fazerem parte do mesmo marco jurídico-conceitual, as diferenças entre elas são significativas e até conflitantes, o que demonstra a pertinência do debate e o esforço em propor uma categorização capaz de acolher a heterogeneidade do setor.

Palavras-chave: cooperativismo; cooperativismo no Brasil; modelos cooperativos; Brasil.

Abstract

This article aims at understanding the Brazilian cooperativism considering its organizational plurality. Under the same conceptual umbrella different and even conflicting forms of action are expressed, which is particularly evident when analyzing power relations and forms of participation. The research was defined as qualitative-descriptive, establishing as its locus the context of Brazilian cooperativism, with special emphasis on cooperatives from Paraná. Four cooperatives were selected, one for each of the models identified and defined in the study. For data collection, interviews and document analysis were used. The analyses were performed using the content analysis method of Bardin. As a result, it is noteworthy that, although the analyzed cooperatives are part of the same legal-conceptual framework, the differences between them are significant and even conflicting, which demonstrates the relevance of the debate and the effort to propose a categorization able to accommodate the heterogeneity of the sector.

Keywords: cooperativism; cooperativism in Brazil; cooperative models; Brazil.



<http://dx.doi.org/10.51861/ded.dmvdd.3.102>

Recebido em: 30 de novembro de 2021. Aprovado em: 1 de outubro de 2022.

INTRODUÇÃO

A reação ao avanço do modelo organizacional capitalista, remonta ao início da Revolução Industrial, crescendo de forma mais incisiva a partir da segunda metade do século XIX. Nesse período, a exploração nas fábricas parecia não ter limites, os trabalhadores se sujeitavam a condições extremamente desumanas de trabalho (SINGER, 2002). Além disso, testemunhava-se a multiplicação de problemas sociais e econômicos básicos, como a falta de moradia, desemprego, falta de acesso à educação, saúde e alimentação, consequências do novo modelo produtivo que se impunha de forma acelerada. Como resposta a esse contexto dominado por tamanhas adversidades, começaram a surgir alternativas embasadas nos movimentos socialistas que emergiam à época (SOUZA, 1990; ROSSI, 2011). Assim, pode-se afirmar que o cooperativismo foi resultado da “tentativa dos trabalhadores de resolver, por meio da ajuda mútua, da ideia de solidariedade e de igualdade, os problemas sociais e econômicos que os atingiam” (ROSSI, 2011, p. 34).

Com o passar do tempo, o cooperativismo se consolidou e se espalhou pelo mundo e assumiu uma força inquestionável, tanto em termos econômicos, como sociais. Todavia, a ideia de um movimento fundamentado no socialismo, pautado pela emancipação dos trabalhadores, que desafiava o *status quo* dominante parece ter ficado na história ou restrito a um pequeno grupo de organizações cooperativas que procuram preservar os princípios originais do movimento (SOUZA, 1990; ROSSI, 2011). Ao longo do tempo, percebe-se um desvirtuamento de muitos dos fundamentos do cooperativismo original, passando a incorporar práticas inerentes ao modelo organizacional capitalista (PINHO, 1982 apud COSTA, 2007). Diante do exposto, a ideia de um cooperativismo homogêneo, coeso e baseado na convergência de interesses, além de se posicionar como alternativa ao modelo capitalista clássico, foi se distanciando da realidade.

Hoje existem no mundo aproximadamente 3 milhões de cooperativas, com 1,2 bilhões de cooperados e que geram cerca de 280 milhões de postos de trabalho diretos (OCB, 2019a). O Brasil conta em seu território com 6.828 cooperativas, com atuação distribuída em diversos setores da economia. Essas cooperativas reúnem 14,6 milhões de cooperados e geram 425,3 mil empregos espalhados por todos os estados do país (OCB, 2019b). Embora as organizações que compõem o movimento sejam reconhecidas sob o mesmo “guarda-chuva” jurídico-conceitual, na prática a aderência aos princípios cooperativistas são distintas, o que se leva a problematizar a afirmação de que há apenas um modelo de atuação do cooperativismo (FAVACHO, 2012).

Com base nisso, este artigo tem por objetivo compreender o cooperativismo brasileiro à luz da sua pluralidade organizacional. Considerando suas diferenças e respectivas formas de adesão aos princípios cooperativistas, com destaque para as suas relações de poder, o que nos leva a propor uma categorização específica para abarcar esse fenômeno no Brasil. Para isto, a pesquisa foi definida como qualitativa-descritiva, estabelecendo como lócus da investigação o contexto do

cooperativismo brasileiro, com especial relevo para as cooperativas paranaenses. De maneira intencional, foram selecionadas quatro cooperativas: Alfa, Beta, Gama e Delta, uma para cada um dos modelos definidos no estudo: concêntrico, de cabresto, popular e solidário. A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, e, posteriormente, os dados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo de Bardin (2011).

DA COOPERAÇÃO AO COOPERATIVISMO NO BRASIL

A cooperação ou o ato de cooperar acompanha a humanidade desde seus primórdios, e sempre esteve atrelado às necessidades das pessoas de estabelecerem relações e de se organizarem, um comportamento coletivo dirigido a um interesse comum (NAMORADO, 2013). Ao longo da história, as formas de cooperação assumiram diferentes configurações, particularmente, as organizações cooperativas. As cooperativas são a expressão moderna das práticas sociais de cooperação. Suas raízes históricas são tão antigas quanto as do próprio capitalismo em sua fase industrial. Tais organizações surgem em um momento marcado por uma série de transformações tecnológicas e socioeconômicas, conhecido como Revolução Industrial.

Nesse período, os abusos contra a dignidade humana não tinham limites. Assistia-se à exploração desenfreada do trabalho nas fábricas, as jornadas de trabalho chegavam a 16 horas diárias e os trabalhadores não tinham qualquer tipo de direito ou proteção (SINGER, 2002; HUNT; SHERMAN, 2013). Assim, diante desse contexto adverso, surge o sistema cooperativista de organização. Com um modelo organizacional mais participativo, inclusivo e solidário, seu intuito é de, a partir de experiências coletivistas e democráticas, tentar corrigir as relações desiguais de nossa sociedade, promovendo a união entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento social (NASCIMENTO, 2000). Por isso, deve ser entendido como um movimento social decorrente das consequências nocivas do capitalismo, na busca de alternativas para melhorar a vida da classe trabalhadora (COSTA, 2007) e restaurar o bem viver coletivo.

Em particular, as primeiras experiências cooperativas surgiram por influência de pensadores do século XIX, apelidados de “socialistas utópicos”, dentre os quais se destacam nomes como Robert Owen, Saint Simon e Charles Fourier. Havia uma atmosfera de entusiasmo pela tradição de liberdade e pelo pensamento intelectual socialista, impregnado de ideais de justiça social, igualdade e fraternidade. Desse modo, por influência desses pensadores, as sementes do movimento cooperativo foram lançadas e começaram a dar frutos. Em 1844 nasceu a primeira cooperativa em Rochdale (Inglaterra), denominada “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. A cooperativa foi fruto da iniciativa de 28 tecelões, pobres e necessitados, os quais, após uma greve fracassada de trabalhadores do setor têxtil, juntaram-se para formar a sociedade cooperativa (SOUZA, 1990). A sociedade dos pioneiros foi se expandindo rapidamente e seu sucesso fez com que ela se tornasse referência

paradigmática para o cooperativismo em todo mundo, de tal maneira que seus princípios e valores são seguidos até hoje (ROSSI, 2011; NAMORADO, 2013).

No Brasil, as origens históricas do cooperativismo remontam a um período de grande entusiasmo de ideais sociais, como a abolição da escravatura, a república e o socialismo. Buscava-se um instrumento econômico eficaz na luta contra os desequilíbrios e as injustiças sociais e econômicas que assolavam o país naquela época. A primeira cooperativa brasileira foi fundada em 1889, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários de Ouro Preto. Essa foi a primeira iniciativa de trabalhadores livres no país (SOUZA, 1990; PINHO, 2004). Pouco a pouco as iniciativas cooperativistas começam a se multiplicar. Esse movimento expansionista contou com intensa participação de imigrantes europeus, sobretudo alemães e italianos, com forte tradição associativista (CANÇADO et al., 2014). Tanto que, no começo do século XX, começam a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes europeus, que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo na Alemanha e na Itália (PINHO, 2004). Nesse momento, não havia legislação específica para as cooperativas.

Apenas em 1932, em um período marcado por forte intervenção do Estado, que surge a primeira lei orgânica do cooperativismo, o Decreto nº 22.239/1932. Tal decreto “arrolou as características principais das cooperativas, consagrou seu embasamento doutrinário rochdaleano e garantiu as cooperativas margem razoável de liberdade de constituição e de funcionamento” (PINHO, 2004, p. 27). Ultrapassado o forte controle estatal, o cooperativismo brasileiro atingiu uma fase de renovação legal e estrutural. Foi promulgada a Lei 5.764/71, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, que segue vigente até hoje. Como essa lei foi elaborada durante o período da Ditadura Militar, ela apresenta algumas limitações. Inclusive, para Rocha (2012), a Lei 5.764/71 é vista como superada, o que torna necessário a emergência de um novo marco legal adaptado à nova realidade do cooperativismo no Brasil.

No ano de 1988 foi promulgada a nova Constituição Federal. Tal dispositivo proibiu a interferência estatal em associações, representando um grande avanço para o cooperativismo, favorecendo a expansão das cooperativas em todo o país, garantindo-lhes a liberdade de constituição e autonomia para que os seus associados realizem sua autogestão (OCB, 2017). Esse período também foi marcado por uma forte recessão econômica, a qual, diante dos efeitos da hiperestagflação, fez com que o cooperativismo não desfrutasse dos avanços conseguidos com a Constituição de 1988 (PINHO, 2004). Anos depois, entre meados de 1996 e 2000, o cooperativismo toma novo fôlego: ocorre a internacionalização do cooperativismo brasileiro junto à Aliança Cooperativa Internacional (ACI); são formados os sistemas Sicredi e o Sicoob; é criado o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) junto à OCB, e articulado uma rede de SESCOOPS junto aos estados; e por último, ocorre ainda a emergência da vertente cooperativista solidária, buscando resgatar os princípios originais do cooperativismo à luz da realidade atual (PINHO, 2004).

DESVIRTUAMENTO DO MOVIMENTO COOPERATIVISTA

O cooperativismo surge como alternativa socioeconômica, com uma lógica contrária à das organizações capitalistas tradicionais. O desafio é promover, além da união entre desenvolvimento econômico e social, a defesa da democracia, ameaçada pelo atual modelo econômico dominante gerador de forte concentração de renda e poder (NASCIMENTO, 2000; LUZIO-DOS-SANTOS, 2020). Contudo, o movimento tem sofrido forte desvirtuamento em relação aos seus preceitos originais, cooptados persistentemente pelas forças de mercado e pela lógica predatória do capitalismo (STAHL & SCHNEIDER, 2013, p. 203). As crescentes assimetrias entre cooperados e a subjugação à lógica mercantil tradicional fizeram com que, em muitos casos, as cooperativas se transformassem em mais um mecanismo de empoderamento do sistema capitalista. Esta realidade não se limitou ao Brasil, mas atravessou praticamente todos os países do mundo onde o cooperativismo foi implantado.

O distanciamento do cooperativismo em relação aos seus princípios originais, não apresenta um marco histórico preciso. Ao longo do século XX dois modelos econômicos se salientaram – o capitalista e o socialista soviético, mas nenhum deles acolheu o cooperativismo como base de seu projeto organizacional. O modelo soviético foi dominado por empresas estatais, já o capitalismo fundamentou-se no modelo de empresa tradicional. Assim, o cooperativismo resistiu nas franjas de ambos os sistemas, passando por um processo de cooptação que desfigurou muitos dos seus princípios originais.

Reisdorfer (2014) afirma que o processo de desvirtuamento se intensificou a partir do período de expansão econômica do pós-Segunda Guerra Mundial, período este que ficou conhecido como a “era de ouro do capitalismo”. O período é marcado por profundas transformações econômicas e tecnológicas, que resultaram na modernização das indústrias e progressiva opção por economias de escala, configurando-se, dessa forma, uma tendência de formação de grandes corporações capitalistas. Houve também uma maior intervenção governamental na economia, com a criação e fortalecimento de complexas empresas estatais, que, conjuntamente com as corporações capitalistas, passaram a concentrar poder de forma assimétrica, impactando pequenos negócios e cooperativas que se viram obrigadas a seguir preceitos típicos de mercado para sobreviverem (HUNT & SHERMAN, 2013; REISDORFER, 2014).

A perseguição da eficiência e de ganhos de produtividade a qualquer preço, fez com que se introduzissem estratégias típicas das empresas capitalistas, como a heterogestão, utilização mão de obra assalariada e não apenas associada, impactando na gestão dos empreendimentos e na configuração do poder interno, aproximando-se cada vez mais dos empreendimentos capitalistas (STAHL & SCHNEIDER, 2013). Cada vez mais longe de suas raízes, o movimento cooperativista tem dado margem a uma visão confusa a respeito do que é, e o que deveria ser, ocasionando uma crise de identidade (PINHO, 2004; COSTA, 2007). Ainda assim, o

movimento resiste e se impõe com ousadia, ao que Paul Singer chamou de utopia militante, fundamentada na crença de que um outro mundo, mais justo, solidário e sustentável, possa ser viabilizado a partir das bases da sociedade (SINGER, 1998).

PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

A origem dos princípios cooperativos está em Rochdale. Contudo, é importante resgatar que os princípios atuais estão longe de ser uma reprodução exata e acrítica do conjunto de regras elaboradas no século XIX. Ao longo dos anos, eles passam por processos de reexame e reflexão, adequando-se às novas formas de organização de nossa sociedade. A última ocorreu em 1995, durante o Congresso da ACI, em Manchester, na Inglaterra. Foi um processo de amadurecimento, onde se consolidou a experiência vivida pelas cooperativas em toda a sua multiplicidade e riqueza (NAMORADO, 2018). Hoje, ao todo, são sete princípios, como demonstrados no quadro a seguir.

Quadro 1 – Princípios cooperativos

Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Gestão democrática pelos membros	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente na definição de suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes [...].
Participação econômica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente [...].
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham sua autonomia.
Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas atendem os seus membros de forma mais eficaz e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em ACI (2020).

Importante destacar que a aderência a estes princípios (que identificam e caracterizam o modelo organizacional) pelas cooperativas é distinta, em maior ou menor nível, o que nos leva a considerar que existem diferentes modelos de atuação no cooperativismo, destacadamente neste estudo, no contexto brasileiro.

Com base nisso, este estudo identificou quatro modelos cooperativos em atuação no Brasil: **concêntrico, de cabresto, popular e solidário**. As diferenças entre os modelos baseiam-se na aderência ou no afastamento dos princípios que norteiam o cooperativismo e na forma como as relações de poder se instalam, ou seja, no modo como cada modelo realiza seus interesses. Ressalta-se que já existem outras formas de categorizar o cooperativismo, com diferentes enfoques e perspectivas; contudo, a particularidade deste estudo reside em propor outro modelo de categorização, até então não conhecido, com enfoque nas relações de poder, pela qual buscou-se, através da teoria e do material coletado, construir outra perspectiva sobre o cooperativismo, uma perspectiva mais ampla e atenta à complexidade das relações empreendidas no âmbito das organizações cooperativas.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi definida como qualitativa-descritiva, estabelecendo como lócus da investigação o contexto do cooperativismo brasileiro, com especial relevo para as cooperativas paranaenses. Ao todo, foram selecionadas quatro cooperativas, localizadas em municípios do estado do Paraná (ver Quadro 2). Quanto ao método de seleção, este foi o intencional, considerando as características, a acessibilidade e o impacto local e/ou regional da organização, privilegiando organizações cooperativas que apresentassem estruturas de poder distintas. Para a realização da coleta de dados, utilizou-se dois instrumentos: entrevistas e análise de documentos.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado e os entrevistados escolhidos intencionalmente. Foram selecionados entrevistados que pudessem, além de oferecer informações adequadas aos objetivos propostos, colaborar com um melhor entendimento do contexto social, econômico e político da organização analisada. Por consequência da pandemia da Covid-19, as entrevistas foram realizadas de modo remoto, através da ferramenta *Google Meet*, no período de outubro a novembro de 2020. Foram realizadas quatro entrevistas, conforme descrito no Quadro 2. Em relação ao número reduzido de entrevistados, justificase que, devido ao momento pandêmico, o acesso às organizações tornou-se algo bastante custoso e, devido às medidas de controle e prevenção da Covid-19, o contato ficou restrito ao online; dificultando, desse modo, a adesão de um número maior de participantes ao estudo.

Já a análise de documentos decorreu do acesso a dados secundários, por meio de fontes públicas, como relatórios de atividades das cooperativas, *site* institucional, mídias sociais como o *Facebook* e o *YouTube*, documentos de órgãos oficiais (como a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras), artigos científicos,

notícias publicadas em jornais, entre outros. Destaca-se que, nas cooperativas dos modelos concêntrico, popular e solidário, foram utilizados os dois instrumentos de coleta (entrevistas e análise de documentos). Contudo, na cooperativa do modelo de cabresto, devido à dificuldade de acesso a esse tipo de organização (situação que será demonstrada adiante), utilizou-se apenas a análise de documentos.

Quadro 2 – Organizações selecionadas e entrevistas realizadas

Cooperativa	Localização	Entrevistado	Cargo
Cooperativa Alfa	Londrina, Paraná	E1 / E2	Coordenador / Gerente
Cooperativa Beta	(ocultado), Paraná	-	-
Cooperativa Gama	Arapongas, Paraná	E3	Cooperada
Cooperativa Delta	Paranacity, Paraná	E4	Cooperado

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a coleta, procedeu-se à análise de dados. A partir da aplicação do método de análise de conteúdo de Bardin (2011), que consiste em um conjunto de instrumentos de caráter metodológico em constante aperfeiçoamento, os quais se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados; e aplicação das etapas definidas pela autora: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação; os dados foram analisados, interpretados e agrupados nas seguintes categorias, estabelecidas de maneira prévia, com base no objetivo da investigação: (i) organização do trabalho; (ii) democracia, tomada de decisão e relações de poder; (iii) transparência e conhecimento; e (iv) relações de produção.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: UMA NOVA PROPOSTA DE CATEGORIZAÇÃO

A partir daqui, serão apresentados e analisados os dados obtidos na fase de coleta de dados. Procedeu-se com as discussões sobre os diferentes modelos cooperativos em atuação no Brasil, estendendo os achados teóricos aos identificados no contexto das cooperativas analisadas e, com isso, propor uma categorização para o cooperativismo brasileiro a partir das suas relações de poder.

Cooperativismo Concêntrico: Análise da Cooperativa Alfa

A Cooperativa Alfa é uma cooperativa do ramo agropecuário, sediada na cidade Londrina, Paraná. Com 25 anos de atuação no mercado, conta com mais de 10 mil cooperados, 1.800 colaboradores e possui faturamento anual em torno de 3,2 bilhões (em 2019). É ligada à agroindústria, venda de insumos, assistência técnica e recebimento da produção agrícola e atua nos mercados de soja, milho, trigo, café, laranja, entre outras culturas. Em relação à sua atuação, percebe-se uma preocupação em evidenciar seu modelo organizacional com base nos valores e princípios coope-

rativos. De modo contraditório e complementar, constata-se também uma inclinação de suas atividades para as práticas de mercado, aproximando sua estrutura e processos a moldes capitalistas, distanciando-a de experiências de autogestão. É nesse dilema, entre conservação dos princípios cooperativos e incorporação de práticas de mercado, que se alinha a cooperativa analisada ao modelo apresentado de cooperativismo concêntrico.

Organização do trabalho

Um dos pontos analisados foi a forma como o trabalho se organiza no âmbito da cooperativa. Inicialmente, verificou-se uma acentuada separação entre capital e trabalho (SINGER, 2002), havendo um distanciamento explícito entre o corpo diretivo, os cooperados em geral e os trabalhadores assalariados. Ou seja, “uma separação entre o cooperado - dono, do gestor” (ENTREVISTADO E1) – o que, segundo Stahl e Schneider (2013), concebe uma relação de sócios e subordinados, aproximando a Alfa mais de experiências de heterogestão tradicionais do que de modelos de autogestão.

Assim, hoje o trabalho é realizado quase que exclusivamente por trabalhadores assalariados, “praticamente 100%” (ENTREVISTADO E1), os quais, conjuntamente com a Diretoria Executiva (formada por três cooperados), são responsáveis pela gestão da organização. Tal estrutura se assemelha muito à encontrada em organizações corporativas tradicionais, onde, segundo Luzio-dos-Santos (2020, p. 192), “os trabalhadores vendem sua força de trabalho e são remunerados independentemente do lucro e da riqueza que ajudaram a criar”. Ao analisar o organograma da Alfa, notou-se em sua estrutura uma clara divisão do trabalho, hierarquizado e departamentalizado por função, criando relações de poder verticalizadas e assimétricas, o que se coaduna com o modelo cooperativo concêntrico desenhado neste estudo.

Democracia, tomada de decisão e relações de poder

Quanto aos processos de tomada de decisão, observou-se na Cooperativa Alfa um desenvolvido modelo de governança organizacional. Com base nisso, aponta-se a boa governança como um diferencial competitivo da Alfa no mercado, e com relevante impacto social. Observando os locais onde o poder é exercido, foram identificadas as seguintes instâncias de decisão: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Núcleos Regionais de Cooperados, Superintendências e Comitê de Gestão. Segundo Faria (2017, p. 118), “o poder não se encontra em um lugar definido, mas pode ser exercido através de determinados lugares, daí a razão das lutas políticas para ocupação do comando destes lugares”.

Identificou-se que na Alfa há um centro de poder muito bem definido, característico de cooperativas do modelo concêntrico, onde o poder é exercido com mais intensidade. Trata-se do Conselho de Administração. Mesmo que instância de decisão inferior à Assembleia Geral, é ele o espaço político onde giram e são

tomadas a maior parte e mais importantes decisões da organização. Um aspecto relevante a considerar é a amplitude das determinações oriundas desta instância. Afinal, em um campo de constantes disputas entre aspectos econômicos e sociais, seria possível a conjugação dessas duas dimensões? Até que ponto elas são efetivadas sem priorizar objetivamente o lucro, especialmente, sem desconsiderar relações de solidariedade e cooperação, balizadoras do projeto cooperativista? (STAHL & SCHNEIDER, 2013).

Analisando os cargos deste Conselho, percebeu-se pouca rotatividade nas lideranças, especificamente, na função de diretor presidente. Conforme dados apurados, o ex-diretor presidente ocupou o mesmo cargo por dezoito anos e o atual já está no cargo desde 2014 (RIBEIRO & CASTANHO, 2014). Stahl e Schneider (2013) alertam que essa pouca rotatividade entre as lideranças é sinal do desvirtuamento das práticas cooperativas, onde as mesmas pessoas, durante anos seguidos, mantêm-se à testa da organização. Isso pode possibilitar a perpetuação de mecanismos de poder de um determinado grupo social, garantindo-lhe a realização de seus interesses objetivos e subjetivos específicos, e não necessariamente provenientes da vontade coletiva (FARIA, 2017).

Transparência e conhecimento

Identificou-se na Cooperativa Alfa um comprometimento com questões voltadas à capacitação. Inclusive, tal prática é prevista no próprio estatuto da cooperativa. Novamente aqui, além do posicionamento interno, verificou-se um alinhamento da prática cooperativa com as demandas de mercado. “O mercado mudou, a competitividade tá aí, a gente precisa ser eficiente”, relata o Entrevistado E1. Assim, na busca pela sobrevivência no mercado, guiadas por ideias de competitividade e eficiência, muitas cooperativas têm incorporado práticas capitalistas em suas estruturas, confirmando a afirmação de Nascimento (2000, p. 92) de que “o cooperativismo condiciona, mas também é fortemente condicionado”.

Sobre os processos de transparência e compartilhamento de informações, caracterizando outro aspecto do modelo concêntrico, percebeu-se, mesmo considerando a diversidade de possibilidades de acesso, a predominância de uma comunicação unidirecional. Grande parte da produção e tratamento das informações são realizadas a partir de um núcleo determinado, a gestão da cooperativa. Assim, o que é comunicado, seja na revista institucional, no site, ou colocado nas pautas das reuniões, tudo passa por um certo nível de controle institucional – evidenciando, desse modo, relações de poder desniveladas entre a gestão e os cooperados, onde, a princípio, tudo deveria transcorrer de modo equânime. Tal prática assemelha-se à utilizada por muitas organizações tradicionais, as quais, para produzirem resultados, empregam mecanismos de controle sobre suas estruturas e sujeitos (FARIA, 2017).

Relações de produção

Sobre o modo de produção, destacadamente no caso do estado do Paraná, onde grande parte das áreas das propriedades rurais são pequenas ou médias em comparação com outras regiões do país, é preciso salientar a importância do cooperativismo para esses produtores, que tomam a cooperativa como um importante meio para gerar economia de escala para sua produção. Além disso, mais do que a possibilidade de melhoria nos rendimentos, na qualidade da produção e na produtividade, a cooperativa traz segurança no desenvolvimento das atividades dos associados. Contudo, é preciso cuidado, pois com o tempo, essa relação pode se distanciar dos seus fundamentos originais e sua inobservância conceber a relação “cliente” e “empresa” – fato já recorrente em cooperativas do modelo concêntrico –, desqualificando, dessa forma, o verdadeiro papel social e econômico do movimento cooperativista. Acerca das relações da cooperativa com o mercado, em como ela vende e comercializa seus produtos, constatou-se que a Alfa atua, em maior parte, por meio de grandes *players* do agronegócio, que colocam os produtos, via exportação, em mais de 20 países (ENTREVISTADO E1, E2), reafirmando assim, novamente, sua orientação prioritária para o mercado.

Assim, considerando os pontos observados em campo, conclui-se que a Cooperativa Alfa pertence ao modelo aqui definido como “Cooperativismo Concêntrico”, visto que: possui forte ligação com o modelo organizacional capitalista, tanto em sua estrutura de funcionamento, como em seu modo de atuação no mercado; com contratação de empregados assalariados; hierarquia rígida e verticalizada; práticas de heterogestão e fundamentos que privilegiam a competitividade de mercado. A grande maioria dos cooperados têm pouca ou nenhuma participação nas atividades de gestão (seja por falta de envolvimento, informação e/ou conhecimento adequado). Percebe-se baixa rotatividade entre as lideranças, o que favorece o domínio de certos grupos e a cristalização destes no poder. Inclusive, a escolha do termo “concêntrico” tem relação com a identificação de um centro de poder bem definido, um “núcleo duro”, que tende a se perpetuar no tempo e a definir os rumos de toda a organização.

Cooperativismo de Cabresto: Análise da Cooperativa Beta

A Beta é uma cooperativa do ramo de transporte, com atuação no transporte de cargas em geral. Atualmente, possui mais de 200 cooperados, uma expressiva frota de caminhões e faturamento anual bruto na casa dos R\$ 40 milhões. Devido às características das organizações do modelo de cabresto e seus pressupostos que extrapolam os de uma cooperativa autêntica (inclusive em aspectos jurídicos e legais), optou-se por omitir a localização da organização analisada, além de outras informações que possam fazer referência direta à mesma. Ao que tudo parecia indicar, a Cooperativa Beta atuava segundo os preceitos legais e doutrinários da prática cooperativista, até que, em meados de 2012/2013, por meio de denúncia, a Justiça determinou a dissolução da cooperativa por desvio de finalidade e fraude trabalhista. Segundo indícios, a cooperativa não passava de uma sociedade

comercial, considerando que não havia liberdade de ingresso na sociedade e que a organização buscava obter lucros mediante a precarização da mão de obra de motoristas subcontratados. Assim, apesar do rótulo “cooperativa”, na prática, a organização atuava como uma empresa tradicional de intermediação de mão de obra para empresas capitalistas. A Beta recorreu da decisão e, hoje, a ação encontra-se ainda em tramitação, aguardando julgamento.

Organização do trabalho

A princípio, em uma relação cooperativa, não deveria haver a separação entre trabalho e capital. Ou seja, entre aqueles que executam e os beneficiados pela atividade econômica (SINGER, 2002). Entretanto, constata-se que esse fato não é incomum e se encontra presente na maioria das cooperativas brasileiras, inclusive na Cooperativa Beta, em que o trabalho não era executado apenas pelos cooperados, mas também por trabalhadores subcontratados. Era comum a contratação de mão de obra de terceiros para a execução das atividades. Ou seja, ao invés do trabalho ser prestado pessoalmente pelo associado, como preconizava o estatuto, ele era executado por outro profissional, denominado “motorista auxiliar”. De acordo com a denúncia, a maioria dos cooperados sequer dirigiam seus caminhões.

Outra situação refere-se aos direitos legais desses profissionais. De acordo com os dados, além de fraude, a gestão da Cooperativa Beta furtava dos motoristas auxiliares diversos direitos trabalhistas e previdenciários, como o registro em carteira, observância dos intervalos e limites diários de jornada de trabalho, recolhimento de FGTS e INSS etc. Uma reportagem realizada por uma emissora de TV local evidenciou as queixas de alguns motoristas que se encontravam em situação irregular. Inclusive, um dos entrevistados relatou que trabalhava para a cooperativa há mais de 18 anos e não tem sequer registro em carteira.

Democracia, tomada de decisão e relações de poder

Apesar da dificuldade de coletar informações a respeito de como as decisões são tomadas dentro da Cooperativa Beta, os dados obtidos levam a crer que havia pouca ou nenhuma participação dos trabalhadores nas decisões. A própria denúncia realizada pelo Ministério Público caracteriza a organização como uma sociedade comercial ao invés de cooperativa. Sendo uma sociedade comercial, suas práticas são similares às praticadas pelo mercado, onde o poder é concentrado nas mãos de poucos, geralmente “dos dirigentes”, e a rígida hierarquia e a heterogestão distancia os executores do trabalho das decisões da organização. Outras questões podem ser apontadas, como, por exemplo, o fato dos próprios cooperados não executarem suas funções na cooperativa, subcontratando terceiros para prestação dos serviços – alguns ainda sequer moram na cidade onde ela está instalada. Para essa maioria, a única preocupação era com as retiradas oriundas da atividade econômica. Se não participam ao menos da execução do serviço, mais dificilmente ainda participariam de forma ativa das políticas e dos processos decisórios.

Transparência e conhecimento

Constatou-se que não há um esforço da cooperativa em fomentar a participação dos cooperados nas atividades de gestão. O que se percebeu foi apenas uma tentativa de trazer aos associados informações relativas à execução da própria atividade-fim. Aponta-se que o intuito é apenas capacitar o “motorista” em quesitos técnicos e que envolvem a confiabilidade da organização frente ao mercado. Quanto à transparência, foram encontradas poucas informações. Porém, o possível “desconhecimento” da gestão da cooperativa sobre as práticas de subcontratação de motoristas evidencia uma falta de participação dos cooperados na gestão, bem como da própria gestão nas atividades do grupo, visto que o compartilhamento de informações é um dos pilares para uma gestão democrática.



Relações de produção

Quanto as relações de produção, foi identificado que, ao invés dos cooperados, motoristas auxiliares subcontratados (autônomos) eram os verdadeiros responsáveis pela prestação dos serviços. Desse modo, o valor econômico produzido não pertencia ao executor da tarefa, mas a um estranho a seu interesse. Tal contexto reforça mecanismos de falta de equidade na distribuição dos resultados provenientes do esforço coletivo (LUZIO-DOS-SANTOS, 2020), já que o valor repassado pela cooperativa ao cooperado (as sobras) era retidas em grande parte por este, repassando parte menor ao motorista, verdadeiro responsável pela execução do trabalho. Percebeu-se que a maioria dos membros não viam a cooperativa como uma oportunidade de trabalho, mas sim uma possibilidade de investimento ou fonte de renda extra. Na prática, a Beta atuava como uma grande empresa tradicional, tendo os cooperados apenas como “sócios” do negócio, situação em total discrepância com os fundamentos e valores norteadores do autêntico cooperativismo.

A Cooperativa Beta é uma organização pertencente ao modelo aqui definido como de “Cooperativismo de Cabresto”, que, apesar de carregar o rótulo de “cooperativa” na sua fachada, na prática funciona como uma empresa de intermediação de mão de obra para empresas capitalistas. Isso significa que a relação cooperativa existia apenas para burlar a legislação trabalhista, e os cooperados eram, na realidade, empregados que cumpriam ordens. Singer (2008) chama essas organizações de “coopergatos” ou “cooperfraudes”, já que, através de experiências fraudulentas, burlam as práticas e princípios que norteiam o autêntico cooperativismo. O autor também ressalta que, devido à legislação brasileira considerar as cooperativas como associações de trabalhadores autônomos (sem nenhuma responsabilidade sobre os direitos sociais dos cooperados como FGTS, férias, 13º salário), é prática usada com frequência por empresários para reduzir custos. Ainda que seja motivo de milhares de ações na Justiça do Trabalho.

Cooperativismo Popular: Análise da Cooperativa Gama

Localizada no Assentamento Dorcelina Folador, no município de Arapongas, região Norte do Paraná, a Cooperativa Gama é uma conquista dos trabalhadores da Reforma Agrária, fundada dentro do setor de produção do Movimento Sem Terra (MST). Com uma nova configuração a partir de 2013, hoje a cooperativa possui duas agroindústrias: uma destinada ao beneficiamento de leite e produção de derivados, e outra para beneficiamento de frutas e verduras. Como uma organização associada ao MST, é preciso evidenciar o contexto sociopolítico no qual a cooperativa está inserida – pois, uma vez integrante do movimento, seus valores, princípios e objetivos se entrelaçam e se confundem com os do próprio Movimento Sem Terra, como a luta pela reforma agrária, por mudanças sociais e econômicas no país etc. E essa vinculação não é apenas funcional, mas também política e ideológica. Ela compreende aspectos que não necessariamente são visíveis ou que possam ser facilmente percebidos pelo cooperados, pois envolvem questões de natureza simbólica, como crenças, ideologias, conhecimentos etc. – aspectos estes que

influenciam a forma como o mundo é percebido e sentido pelos seus membros, e que impactam todo o *modus operandi* da organização (FARIA, 2017).

Organização do trabalho

Analisando a forma como o trabalho é organizado na cooperativa, verificou-se uma divisão entre trabalho e capital (SINGER, 2002) – porém, não de forma tão clara como a identificada na análise da organização do modelo concêntrico. Há sim a separação entre quem executa o trabalho e quem são os beneficiados pela atividade econômica; apresentar, porém, os fatos dessa forma tão simplista trariam uma visão reducionista do contexto analisado. Atualmente, há na cooperativa atividades que são desenvolvidas por cooperados e atividades desenvolvidas por trabalhadores assalariados. Confirmando a suposição de que as organizações do modelo popular têm introduzido o assalariamento em suas atividades, mesmo que de modo não integral. Contudo, reside uma particularidade na forma como a Gama realiza o assalariamento: a grande maioria dos que ali trabalham são filhos de assentados, ofuscando, desse modo, a divisão entre trabalho e capital. Já que, os cooperados acabam obtendo benefícios próximos, mesmo que indiretamente, do trabalho executado pelos trabalhadores assalariados. Dos atuais 72 postos de trabalho, apenas 3 são ocupados por pessoas não assentadas, descreve a Entrevistada E3.

Verificou-se nessa estrutura pouca assimetria e verticalização das relações. Apesar de divididas por especialidades, não há intermediários entre as Coordenações e a Coordenação Geral, o que exprime relações de poder mais horizontalizadas, típicas de cooperativas do modelo popular. A hierarquia existe mais como condição para divisão das tarefas do que necessariamente para exercício de poder. “Nós seguimos agricultores, somos agricultores e temos uma tarefa no momento. Isso não nos dá nenhum poder a mais. A gente tem uma tarefa e uma responsabilidade a mais, mas não no sentido de que isso cria poder, *status*, não”, conta a Entrevistada E3. Essa horizontalidade na divisão do trabalho, bem como o modo em que se realiza o assalariamento, tem boas consequências nas relações entre empregados e cooperados. A Entrevistada E3 evidencia, inclusive, uma relação quase que familiar, de amizade.

Democracia, tomada de decisão e relações de poder

Entre os compromissos assumidos, está o dever de participar ativamente da vida societária e empresarial da cooperativa. Para isso, é assegurado aos cooperados o direito de voz nas decisões, de votar e ser votado. Tais mecanismos asseguram espaços de participação e representação desses associados nas decisões, expressos de múltiplas formas. São eles: a Assembleia Geral (Ordinária e Extraordinária), a Diretoria e o Conselho Fiscal – esta é a estrutura legal –, além também da Coordenação Geral (ou Direção de Fato), das Pré-Assembleias e das Coordenações de Setores.

Além de toda essa estrutura legal, as decisões da Cooperativa Gama também ocorrem por meio de outros espaços como, a Coordenação Geral (ou Direção de Fato), as Pré-Assembleias e as Coordenações de Setores. A partir disso, observou-se que, apesar de haver centros onde o poder é exercício com maior expressividade, o núcleo é viscoso sem um centro consolidado, pois há uma dialogicidade com outros espaços de tomada de decisão, principalmente no que diz respeito a questões mais estratégicas. Tais características reafirmam o modelo popular em que se associa a organização em análise.

Segundo a Entrevista E3, a função da Diretoria de Fato é estar “por dentro de todos os assuntos que acontecem”. E não se trata de um grupo fechado, de que ninguém possa participar, mas sim de um grupo responsável pela gestão diária da cooperativa, para encaminhar e resolver as questões que aparecem. Entende-se que, na atual estrutura, é difícil ter um “canal de constante participação, porque ela [cooperativa] ficou grande, entendeu? Então é difícil mobilizar todo mundo” (ENTREVISTADA E3). Um fato ressaltado pela Entrevistada E3 é que, apesar de algumas decisões demandarem um tempo de resposta mais rápido, quando há questões que possam ser discutidas com mais calma, com planejamento, quando há a possibilidade de discussão e de amadurecimento, esse processo é feito.

Transparência e conhecimento

Aponta-se aqui alguns dos principais desafios enfrentados hoje pela cooperativa: a capacitação/profissionalização e o compartilhamento de informações ao quadro social. Não obstante a proposta de ser uma alternativa ao modo dominante de produção, ela está inserida em um mercado altamente competitivo, o que faz com que muitas concessões sejam realizadas. “A gente precisa cumprir hoje as leis do mercado, né?”, analisa a Entrevistada E3. “Nós estamos pisando no acelerador todos os dias. Aliás, nós tentamos tirar o pé, mas não dá, não dá! Porque o trator tá ali atrás e vai passar por cima”, complementa. A fala da entrevista reflete, através das metáforas por ela empregadas, a pressão do mercado sobre as organizações populares.

Hoje parte da mão de obra qualificada vem da força de trabalho da juventude, que tem se capacitado para atingir as expectativas demandadas pelos postos de trabalho. Não há programas específicos de capacitação e formação internos, apenas algumas atividades vinculadas e desenvolvidas pelo próprio MST. Na área de produção, a Gama conta com dois técnicos de campo, que trabalham especificamente em atividades ligadas à produção, com atuação a partir de problemas concretos, e não em programas específicos de formação.

Outro desafio enfrentado pela cooperativa é como compartilhar, de forma qualificada, informações ao quadro social. Segundo Faria (2017), não basta que o acesso às informações seja concedido; é preciso que estas informações estejam dispostas de modo a dar condições mínimas para que os sujeitos interessados possam se apropriar delas, evitando que assuntos coletivos venham a se tornar corpos estranhos. Há muita dificuldade em disponibilizar as informações na lin-

guagem “do povo”. “Como eu torno o balanço de uma cooperativa numa linguagem simples para que as pessoas entendam? Mas também não tão simples que omita dados, sabe?”, exemplifica a Entrevistada E3. Nessa fala, apesar da tentativa, percebe-se a dificuldade da organização em compartilhar informações qualificadas ao quadro social, uma vez que, a princípio, todos deveriam ter pleno domínio das informações da organização da qual fazem parte, como meio de garantir poder na tomada de decisão.

Relações de produção

Atualmente, a cooperativa possui 1.164 cooperados, sendo constituída basicamente por assentados da Reforma Agrária (cerca de 98%). No contexto analisado, nota-se que a cooperativa é mais que um espaço físico, ela é também o local onde os associados podem, mediante cooperação, produzir e comercializar seus produtos e com isso obter trabalho e renda, fato comum à organizações do modelo popular. A Entrevistada E3 vai além: “A cooperativa é um elemento essencial no desenvolvimento dos assentamentos”, pois, sem ela, dificilmente o pequeno agricultor conseguiria promover a subsistência, própria e da comunidade.

Em relação à comercialização, a principal área atuação da Gama são os mercados institucional e o tradicional. O primeiro refere-se às vendas realizadas para programas de governo, tanto estaduais e municipais, destinadas à alimentação escolar (Programa Nacional da Alimentação Escolar - PNAE), enquanto o segundo corresponde ao mercado privado. Outra característica da produção da Cooperativa Gama é sua tentativa de oposição aos valores dominantes da produção de alimentos no país, com uma proposta camponesa de valorização da agricultura familiar. Esse posicionamento corrobora com o indicado por Schneider (2001) de que as cooperativas devem empenhar-se em implementar processos que gerem benefícios reais para a maioria das pessoas de uma sociedade, numa interação respeitosa com o meio ambiente.

Por fim, considerando os dados levantados, conclui-se que a Cooperativa Gama faz parte do modelo aqui definido como “Cooperativismo Popular”. No contexto analisado, a relação cooperativa originou-se da necessidade de trabalhadores à margem da economia de se organizarem na busca de meios para resolver seus problemas sociais e econômicos (de renda, de trabalho, de produção, comercialização etc.), ou seja, pequenos produtores rurais que se uniram para se fortalecer. Assim como as cooperativas do modelo concêntrico, observou-se na Cooperativa Gama um desvirtuamento dos princípios do cooperativismo original, contudo, em menor proporção. Um exemplo, é a incorporação do assalariamento, o que distorce as relações simétricas e horizontais preconizadas pelos fundamentos cooperativistas. Ainda assim, na prática, verificou-se que, em muitos casos, os assalariados são da família dos associados ou são os próprios associados.

Cooperativismo Solidário: Análise da Cooperativa Delta

A quarta e última cooperativa analisada foi a Cooperativa Delta, situada na cidade de Paranacity, no Noroeste do estado do Paraná. Fruto da articulação de trabalhadores da Reforma Agrária, foi fundada com o objetivo de organizar coletivamente a produção de alimentos e a vida das famílias assentadas. Desse modo, assim como a Cooperativa Gama, a Cooperativa Delta também precisa ser analisada a partir do seu contexto sociopolítico – isto é, como uma organização que possui em sua organicidade vinculação com o MST, que “vê na cooperação e nas cooperativas uma questão estratégica para o desenvolvimento econômico e social das famílias” (PELOSI & LUZIO-DOS-SANTOS, 2015, p. 53).

Organização do trabalho

Com cerca de 44 cooperados (ENTREVISTADO E4), todo o trabalho é dividido por frentes, considerando a estrutura e a rotina coletiva da organização. O intuito foi dar sustentação aos postos de trabalho, de modo a garantir, além da viabilidade econômico-financeira da cooperativa, a produção para consumo interno das famílias que residem no assentamento.

Presume-se, em cooperativas do modelo solidário, a inexistência de trabalhadores assalariados, considerando a não separação entre capital e trabalho, conforme preconizado por Singer (2002). Porém, a realidade observada na cooperativa foi um pouco distinta. Constatou-se, no setor de cana, a existência de trabalhadores assalariados (registrados, temporários etc.). Segundo o Entrevistado E4, essa situação se deu devido à alta demanda de trabalho. “É muito serviço, aí só os assentados já não dão conta. Esse pessoal que é contratado, ele tá mais na atividade de cana mesmo, tipo carpir, cuidar, roçar, na parte de trabalho mais braçal, vamos dizer assim”, complementa. Percebe-se aqui a configuração de uma relação assimétrica entre cooperados e assalariados, visto que os primeiros acabam se tornando os “patrões” dos demais trabalhadores – uma contradição dentro do conceito de cooperativa solidária.

Democracia, tomada de decisão e relações de poder

Com relação aos processos de tomada de decisão e relações de poder, buscou-se identificar os espaços de participação política, econômica, social e administrativa dos cooperados no âmbito da cooperativa – afinal, é imperativo em cooperativas solidárias, que as decisões sejam predominantemente decorrentes do convencimento e do consenso coletivo (ROSSI, 2011). Foram identificadas seis instâncias de decisão: Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal, Conselho Deliberativo, Núcleos de Família e Setores. Tal estrutura visa garantir a participação de todos os assentados, inclusive dos menores nas discussões.

Percebeu-se nas relações de poder desenvolvidas na Cooperativa Delta uma tentativa de exercício democrático, de modo a oportunizar aos cooperados acesso às discussões e decisões, contribuindo para a politização dos sujeitos, educando-

-os e conscientizando-os, tornando-os mais autoconfiantes, realizados e seguros (SINGER, 2002) – o que pode ser confirmado na fala do Entrevistado E4: “A ideia é que todo mundo tenha pleno conhecimento e tenha clareza daquilo que está se propondo, que está se discutindo, para ter uma decisão mais tranquila. Tem dificuldades? Isso funciona todas as vezes? Não, lógico. Mas essa é a tentativa de fazer”.

Transparência e conhecimento

Uma das preocupações da Delta é com os processos de educação e a formação. Os cooperados/assentados são incentivados a participar de diversas atividades formativas, que vão desde cursos ligados às áreas produção e gestão até a atuação em Conselhos, Fóruns e outros espaços políticos. A intenção é buscar, além da formação técnico-profissional, a formação política-ideológica dos seus integrantes, não limitando a educação cooperativista a meros aspectos técnicos, mas estendendo-a pertinentemente à construção de uma identidade e compromisso com os valores e princípios do projeto cooperativista (NASCIMENTO, 2000).

Quanto à formação técnico-profissional, ela se dá através de cursos, profissionalização pós-médio, cursos de graduação etc. Tal questão tem se tornado uma necessidade constante na cooperativa, devido às exigências do seu campo de atuação, cada vez mais profissionalizado e competitivo. No que se refere à formação política-ideológica, ela se efetiva através de capacitações realizadas pelo Movimento Sem Terra, como também através do estímulo à participação dos cooperados/assentados em espaços de discussão e implementação de políticas públicas, como Conselhos Municipais, Fóruns etc. Além da característica técnica, a formação política-ideológica contém elementos intrínsecos, envolvendo assuntos políticos e filosóficos, utilizados para orientar a organização enquanto integrante do MST. Nota-se aqui a existência de um mecanismo de controle, onde são expressas relações simbólicas, que tem por função introduzir nos sujeitos elementos com os quais espera-se que eles estejam identificados e aos quais estejam submetidos (FARIA, 2017).

Em relação aos processos de transparência, alguns mecanismos são garantidos no próprio estatuto da cooperativa – como, por exemplo, a exigência sobre os organismos administrativos de informações a respeito das atividades locais. Isso pode se dar através do acesso aos relatórios, dos livros de registros contábeis e financeiros, atas de reuniões, entre outros. Contudo, apurou-se que, mesmo assim, sempre que possível, é priorizado o debate. Geralmente, o primeiro local onde as decisões são compartilhadas é a Assembleia Geral. Fora isso, os outros espaços políticos também auxiliam na divulgação e compartilhamento das informações, locais onde a informação circula e chega ao conhecimento de todos.

Relações de produção

Aos observar as relações de produção e o modo como elas são desenvolvidas, é preciso considerar como os respectivos processos foram construídos e como

foram estabelecidas na organização. Primeiramente, definiu-se que a escolha das culturas, a forma de plantio, colheita e comercialização da produção, tudo seria discutido de forma coletiva. Outro ponto a considerar é que tudo na cooperativa é comunitário, o trabalho, a terra, os maquinários. Ou seja, as bases organizativas da Cooperativa Delta, desde o início, partiram de uma construção mais simétrica e horizontalizada (PARRA, 2003; COLETIVIDADE..., 2005). Inclusive, a prática do debate continua presente, visto que foi assim que os processos foram estabelecidos. Isso traz, novamente, os executores do trabalho para as decisões, fato relevante nas cooperativas solidárias.

No entanto, a simetria e a horizontalidade dessas relações a longo prazo foram comprometidas, ainda que de forma parcial, já que se constatou a presença de trabalho assalariado nas atividades ligadas ao setor de cana. Ainda que esse dispositivo tenha sido discutido antes de sua implementação, a incorporação do assalariamento por si só já forja a verticalização de algumas relações, (re)produzindo na cooperativa a condição “patrão-empregado”, semelhante a experiências heterogeridas (FARIA, 2009). Volta-se, então, ao dilema entre viabilidade econômica e preservação dos princípios cooperativos.

Percebe-se que, apesar do posicionamento ideológico, a cooperativa confronta-se com uma realidade dominada pelos preceitos capitalistas, onde, por mais que se imponha como alternativa, segue sujeita à lógica imperativa do mercado. Para Stahl e Schneider (2013), essa situação não é uma escolha, mas simplesmente uma questão de sobrevivência, que, no plano das interações externas e mercadológicas, pressionadas pela lógica dominante, força as cooperativas solidárias a operar segundo os interesses do sistema capitalista. Ou seja, apesar dos esforços e dos avanços inegáveis, a Cooperativa Delta esbarra em limites impostos pelo capital, o que a obriga a fazer concessões em nome da sobrevivência e viabilidade. O tamanho dessas concessões e seus impactos são questões que devem ser acompanhadas ao longo do tempo, para não cair em dogmatismos apressados e descolados da realidade.

Segundo as informações coletadas em campo, constatou-se que a Cooperativa Delta pertence ao modelo aqui definido como “Cooperativismo Solidário”. Criada a partir da iniciativa de trabalhadores em situação de vulnerabilidade social, com o objetivo de gerar trabalho e renda de forma coletiva, sem a separação entre capital e trabalho, pois os trabalhadores são os próprios associados. Ainda assim, em momentos de pico, como na época de safra, há a contratação de mão de obra assalariada, o que se contrapõe aos princípios cooperativistas, mas parecem ser exceções, que não chegam a anular o domínio dos princípios, da cooperação, da solidariedade, da democracia e da autogestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender o cooperativismo brasileiro à luz da sua pluralidade organizacional. Considerando suas diferenças e particularidades, com destaque para as relações de poder, este estudo propôs uma nova forma de

categorização, com o intuito de abarcar o amplo “guarda-chuva” conceitual do cooperativismo brasileiro. Dessa forma, foram identificados e definidos quatro modelos de cooperativismo: concêntrico, de cabresto, popular e solidário.

Sobre as relações de poder, ao observar essas relações nos diferentes modelos definidos, percebeu-se, com exceção do modelo de cabresto, a tentativa de manutenção dos elementos balizadores do cooperativismo. Entretanto, considerando o contexto atual de mercado, de competitividade, necessidade de sobrevivência, até que ponto é possível conservar a identidade cooperativista sem fazer concessões? Observou-se que muitas já foram feitas, a exemplo da incorporação do assalariamento, da verticalização das relações de trabalho, entre outras rupturas. Considerando, de fato, a situação econômica, política e social em que estamos inseridos, realmente é possível preservar os ideais dos pioneiros de Rochdale dadas as contingências mercantis? E quais tipos de concessões são aceitáveis e quais colocam o cooperativismo em risco de cooptação pelo mercado? Será que estamos lutando contra essa corrente ou, ao invés disso, estamos auxiliando sua reprodução? (LUZIO-DOS-SANTOS, 2020).

Assim, além buscar compreender as diferentes faces do movimento cooperativista brasileiro, este estudo captou os modelos cooperativos que se apresentam como resistência à lógica dominante, em contraste com os que favorecem sua reprodução. Percebeu-se uma forte distinção entre as cooperativas analisadas. Na Cooperativa Alfa, os membros se unem por questões contingenciais e interesses individuais (competitivos, portanto), sem crítica ao modelo capitalista. Em contraposição, as cooperativas Gama e Delta são atravessadas por forte ideologia emancipatória e laços de pertencimento coletivo, construídos a partir do movimento social – MST. Enquanto a Alfa procura simplesmente se adaptar ao sistema, a Gama e a Delta oferecem resistência e desafiam o sistema, ambicionam um outro paradigma socioeconômico, com relações de produção e sociabilidade distintas das hoje postas. Diferentemente, ainda, a Beta, que se apresenta como uma experiência fraudulenta, onde, apesar do rótulo “cooperativa”, na prática, atuava-se como uma empresa tradicional de intermediação de mão de obra para empresas capitalistas, burlando os princípios balizadores do projeto cooperativista.

Importante destacar que não se pretendeu aqui fazer um puro e simples catálogo de modelos fechados e definitivos, muito menos definir fronteiras ou levantar muros conceituais sobre o cooperativismo no Brasil. A intenção foi propor outra forma de categorização, com uma proposta mais aberta e porosa, em que as divisões ocorrem apenas para auxiliar a compreensão das diferenças, com consciência de que as fronteiras são permeáveis e se apresentam sob nuances e matrizes gradativas, o que impede o fechamento ou aderência definitiva e completa de cada um dos modelos; reconhecendo a heterogeneidade do movimento cooperativista brasileiro; e tomando o cooperativismo como um projeto ainda inacabado, mas com potencial de projeto civilizatório alternativo.

Por fim, cabe ressaltar a importância desta pesquisa para o cooperativismo no Brasil como um todo. Não apenas como o facilitador de um novo discurso para o campo, mas também pelos esforços empreendidos para ampliação dos debates sobre o fenômeno cooperativista no país – o que tem papel potencializador para o surgimento de novos espaços e desenvolvimento de novos estudos, tanto teóricos como experimentais, sobre o cooperativismo e demais questões que permeiam essa temática.

Referências

- ACI - INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. *Cooperative identity, values & principles*. Bruxelas, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2AOAsz6>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL DE FATO. Cuidado com as falsas cooperativas., São Paulo, 14 dez. 2016. Nossos Direitos. Disponível em: <https://bit.ly/3AInt1o>. Acesso em: 27 jul. 2020.
- CANÇADO, A. C. et al. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xequê. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 01, n. 02, pp. 63-72. 2014.
- COSTA, L. de S. O Cooperativismo: uma reflexão teórica. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, Cascavel, v. 6, n. 11, p. 55-64. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3TexYAI>. Acesso em: 05 jan. 2020.
- EIDELWEIN, K. *Economia Solidária: a produção dos sujeitos (des)necessários*. Jundiaí: Paco Editorial, 2011.
- FAVACHO, Ana Sabrina Silva. *Gestão de Cooperativas: fatores que influenciam no resultado [...]*. 2012. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3R6NFrU>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- FARIA, J. H. de. *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARIA, J. H. de. *Poder, controle e gestão*. Curitiba: Juruá, 2017.
- FOLHA DE LONDRINA. Coletividade facilita gerenciamento., Londrina, 26 ago. 2005. Folha Rural. Disponível em: <https://bit.ly/3wQwpj1>. Acesso em: 26 set. 2020.
- HATCH, J. A. *Doing qualitative research in education settings*. Albany: State University of New York Press, 2002.
- HUNT, E. K. & SHERMAN, Howard J. *História do Pensamento Econômico*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LEAL, K. S. & RODRIGUES, M de S. Economia solidária: conceitos e princípios norteadores. *Revista de Humanidades e Inovação*, Palmas, v. 5, n. 11, p. 209-219, 2018.
- LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. *Ética e Democracia Econômica: caminhos para a socialização da economia*. Ideias e Letras, 2020.
- MANSANO, S. R. V. O método qualitativo nos estudos sociais aplicados: dimensões éticas e políticas. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 14, n. 34, p. 119-136, jan./mar. 2014.
- NAMORADO, R. *O mistério do Cooperativismo: da cooperação ao movimento cooperativo*. Coimbra: Almedina, 2013.
- NAMORADO, R. *O Essencial sobre Cooperativas*. 2. ed. Lisboa: Imprensa Nacional, 2018. E-book. Não paginado.

- NASCIMENTO, F. R. do. *Cooperativismo como alternativa de mudança*. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Fundamentos do Cooperativismo*. Brasília: Sistema OCB, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3QORMJn>. Acesso em: 30 set. 2019.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Cooperativismo em números*. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://bit.ly/3CLqxLJ>. Acesso em: 19 mar. 2020.
- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *Anuário do Cooperativismo Brasileiro*. Brasília: Sistema OCB, 2019b. Disponível em: <https://bit.ly/3AGRTkt>. Acesso em: 30 nov. 2019.
- OLIVEIRA, B. A. M. O Capital Social nas Cooperativas Populares e suas Relações com a Economia Solidária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 7., 2005, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Sociologia, 2005. p. 1-36. Disponível em: <https://bit.ly/3cgUqse>. Acesso em: 27 abr. 2020.
- PARRA, L. Assentamento modelo completa 10 anos. *Folha de Londrina*, Londrina. 25 jul. 2003. *Folha Rural*. Disponível em: <https://bit.ly/3dUORjv>. Acesso em: 26 set. 2020.
- PELOSI, E. M. & LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. Economia Solidária: a construção de novas formas de produção e sociabilidade – uma perspectiva complexa. *ORG & DEMO*, Marília, v. 16, n. 02, p. 45-64, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3R9JrzO>. Acesso em: 28 set. 2020.
- PINHO, D. B. *O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- REISDORFER, V. C. *Introdução ao Cooperativismo*. Santa Maria: UFSM, 2014.
- RIBEIRO, C. & CASTANHO, I. Governança de quarta geração. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 10 jun. 2014. *Agricultura*. Disponível em: <https://bit.ly/3R5sEOC>. Acesso em: 01 set. 2020.
- ROCHA, V. J. da Breves palavras do marco jurídico do cooperativismo brasileiro. *Revista Avaliação de Políticas Públicas*, Fortaleza, v. 01, n. 09, p. 121-125, jan./jun. 2012.
- ROSSI, A. *Do C. S. Cooperativismo à luz dos Princípios Constitucionais*. Curitiba: Juruá Editora, 2011.
- SCHNEIDER, José Odelso. Cooperativismo e a promoção do desenvolvimento sustentável. *Extensão Rural*, Santa Maria, n. 8, p. 65-85, jan./dez. 2001. Disponível em: <https://bit.ly/3ceHxix>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- SINGER, P. *Uma Utopia Militante: repensando o socialismo*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- SINGER, P. *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SINGER, Paul. Economia solidária. [Entrevista concedida a] Paulo de Salles Oliveira. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 289-314, jan./abr. 2008.
- SOUZA, A. S. de. *Cooperativismo: uma alternativa econômica*. Rio de Janeiro: CECRERJ, 1990.
- STAHL, R. L. & SCHNEIDER, J. O. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 49, n. 02, p. 197-206, mai./ago. 2013.

