

REVISÃO TEÓRICA SOBRE AS MODALIDADES DO COOPERATIVISMO TRADICIONAL E POPULARES: ESTRATÉGIAS DE GESTÃO, DEMOCRACIA INTERNA E GESTÃO DO TRABALHO

THEORETICAL REVIEW ABOUT TRADITIONAL AND POPULAR COOPERATIVES: MANAGEMENT STRATEGIES; DEMOCRACY AND LABOR MANAGEMENT

**Grupo 8. Cooperativismo e Associativismo no Meio Rural e nos Agronegócios**

**Autores:**  
**Caio Luis Chiariello**  
**Jaqueline Severino da Costa**

**Resumo**

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma revisão teórica acerca das modalidades do cooperativismo tradicional e popular, apontando para o constructo teórico sobre as estratégias de gestão, a democracia interna e a gestão do trabalho aplicada em uma e outra modalidades de cooperativismo. A partir do conjunto de autores pesquisados, pode-se inferir que a modalidade do cooperativismo tradicional se aproxima da gestão aplicada nas empresas de capital, sob a heterogestão, em um ambiente competitivo, enquanto as cooperativas populares buscam reger sua gestão baseada no trabalho associado e na autogestão. Embora apresentem formas de gestão distintas, tanto as cooperativas tradicional quanto as cooperativas populares postulam manter suas atividades, internalizando os conceitos de eficiência e eficácia em nível de planta.

**Palavras-chave:** Cooperativas tradicionais; Cooperativas populares, Estratégias de gestão; Democracia interna; Gestão do trabalho

This paper presents a theoretical review about the traditional and popular cooperatives, pointing to the theoretical construct of management strategies, democracy and labor management applied inside them. From the set of authors, one can infer that the traditional cooperatives apply the heteromanagement in a competitive environment, while popular cooperatives seek to self-management and associated work. Although they have different ways of management, both traditional cooperatives as popular cooperative postulate keep their activities, internalizing the concepts of efficiency and effectiveness in the plant level.

**Keywords:** Traditional cooperatives, Popular cooperatives; Management strategies; Democracy; Labor management

## 1. Introdução

O cenário do cooperativismo no Brasil apresentou a partir da década de 1990 duas vertentes distintas que abordaram o direcionamento da gestão dos empreendimentos cooperativos. Uma vertente contempla a análise do cooperativismo tradicional, herdeiro, em certo sentido, do cooperativismo elitista que imperou no Brasil (FLEURY, 1980; CRUZIO, 1994), mas independente da intervenção estatal direta em sua gestão, pois empenhado em apresentar uma performance econômica e financeira em que sobressaia a racionalidade técnica. O modelo de gestão do cooperativismo tradicional se identifica com a gestão das empresas de capital e é defendido por diversos órgãos representativos das cooperativas nos estados, através das organizações estaduais de cooperativas e, em âmbito nacional, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Segundo a OCB (2007), de 1990 a 2006 constatou-se um expressivo aumento no número de empreendimentos cooperativos registrados. Em 1990 havia 3340 cooperativas registradas junto à OCB, e 16 anos depois, em 2006, esse número saltou para 7603 empreendimentos, distribuídos por vários ramos de atividade, contando com 7.393.075 associados e empregando 218.415 funcionários.

Uma outra vertente do cooperativismo analisa o esforço de revitalização das práticas cooperativas autênticas, inscritas na dinâmica da economia solidária, potencializando as demandas sociais por trabalho e renda na formação de cooperativas populares. Tal vertente entende a associação de trabalhadores em cooperativas como um instrumento de resistência frente à exclusão do mercado de trabalho formal, vislumbrando a permanência do empreendimento para além dos momentos de crise capitalista (SINGER, 2002; GAIGER, 2006). Alicerçados em pilares de solidariedade, esses empreendimentos estariam focados na dimensão social dos cooperados. A gestão das cooperativas populares se daria sob a autogestão pelos trabalhadores, adequando o elemento econômico às determinações dos sócios, ou seja, subordinando a racionalidade técnica à racionalidade social. Em 2003, foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária, a SENAES, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, que fomenta e assessora iniciativas econômicas de trabalhadores associados. De acordo com a SENAES (2007), em 2007 havia 20.087 empreendimentos econômicos solidários em atividade no Brasil, contando com 1.634.375 associados.

Este artigo apresenta uma revisão teórica sobre as proposições acerca do cooperativismo, nas vertentes do cooperativismo tradicional e do cooperativismo popular, apontando categorias de análise como estratégias de gestão, democracia interna e gestão do trabalho. A revisão teórica tem como arcabouço a contribuição de autores voltados à pesquisa acerca do cooperativismo e sua dinâmica contemporânea especialmente no Brasil.

## 2. Revisão teórica sobre o cooperativismo tradicional

### 2.1 Estratégias de gestão

Muitos empreendimentos cooperativos vêm passando por um intenso processo de reformulação de suas diretrizes de gestão a partir da década de 1990, no que diz respeito à configuração de seu quadro de associados e na orientação das atividades produtivas, comerciais e financeiras do empreendimento. Essa reformulação visa promover uma nova adequação de sua estrutura interna, a começar pela composição de seu quadro societário, primando por ter entre seus associados produtores com um perfil mais agressivo em relação aos requisitos para a concorrência num mercado globalizado. A reestruturação dos empreendimentos cooperativos vai ao encontro da seleção de sócios com certo nível de cultura administrativa, habilitados a gerir sua produção de forma eficiente, além da capacidade de realizar aportes de capital para alavancar as atividades da cooperativa. O perfil ideal do cooperado deixa de ser o do indivíduo que objetiva apenas a sua subsistência, demandando os serviços da cooperativa para uma operacionalidade mínima de suas atividades produtivas.

Realizando a seleção dos cooperados sob os critérios de eficiência e excluindo sócios que não estejam adaptados à competitividade do mercado, a cooperativa direciona sua configuração social nos moldes da empresa capitalista. Busca aglutinar associados com perfil de empresários, aumentando a participação da cooperativa no mercado produtor. Ato contínuo, a cooperativa passaria a se aproximar de outros empreendimentos com o mesmo enfoque, através dos processos de fusão:

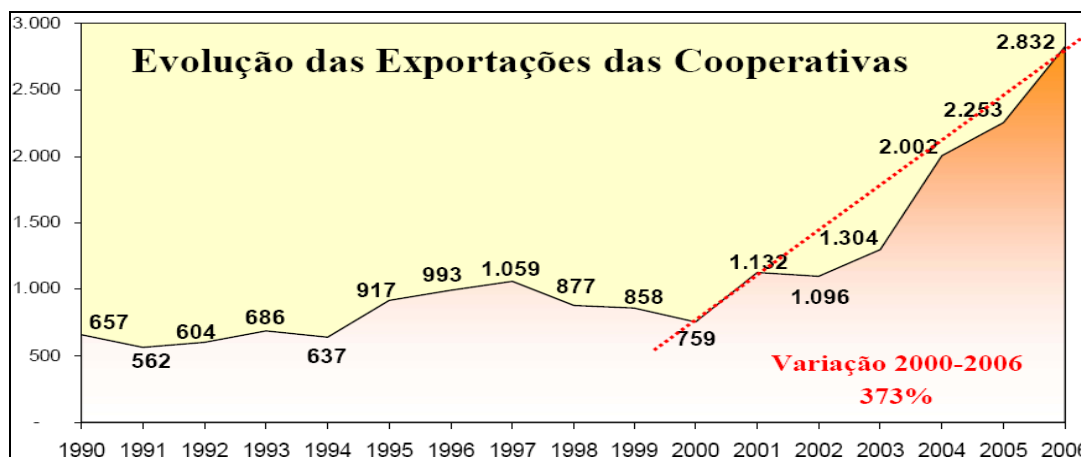
O processo de concentração via incorporação e fusão é explicado face a pouca capacidade concorrencial das cooperativas incorporadas [...]. Esta dinâmica econômica condiz com a expansão do capitalismo em geral e em particular com o capitalismo no campo, pois a concentração e centralização do capital são processos econômicos importantes, daí o capital se concentrar nas mãos de empresas mais fortes em detrimento daquelas que não conseguem vencer a concorrência (PANZUTTI, 1996, p.66).

A proposta de aproximação das cooperativas da performance administrativa das empresas capitalistas marca a transição da gestão 'producer oriented' para 'market oriented', em que a orientação de suas ações se dá mediante indicadores de mercado. Essa transição leva os empreendimentos a nortearem-se por lógicas exógenas às da doutrina cooperativista e seus valores. A gestão 'market oriented' se baseia em critérios de produtividade, lucratividade e eficiência econômica em nível de planta, e não na simples reprodução das condições de existência dos cooperados. Como salienta Pinho (1982, p.76),

[...] o aspecto empresarial da produtividade ou êxito externo da cooperativa implica na utilização das mais modernas técnicas de organização empresarial, conquista de mercado pela qualidade de seus êxitos, utilização de inovações tecnológicas e outras para a atividade cooperativista ser competitiva, enfim apresentação de vantagens típicas das empresas econômicas.

No caso específico das cooperativas agrícolas, há de se levar em conta que, na agroindústria, a lógica da produção se dá mundialmente através do mercado de commodities para exportação (figura 2.1). A dinâmica agrícola é determinada pelo capital e as cooperativas passam a fazer parte do complexo agroindustrial, devendo se adaptar às exigências do setor para participar desse mercado (PANZUTTI, 1996). As cooperativas inseridas nesse complexo, para alcançar o crescimento de suas atividades, devem se propor a minimizar seus custos ao longo da cadeia, obtendo um eficaz sistema de governança, em que se verifique eficiência em nível de planta (microeconômica), mas também em nível de coordenação (BIALOSKORSKY NETO,

1999).



Fonte: OCB, 2007

**Figura 2.1: Evolução das exportações das cooperativas (1990-2006) em US\$ Milhões**

É importante ressaltar a necessidade de alinhamento entre a gestão das cooperativas e a gestão das empresas do agronegócio, focando suas ações segundo as exigências do setor no que tange à produção e administração. Busca-se, com esse alinhamento, evitar que as cooperativas se distanciem do núcleo de empresas participantes do mercado, o que poderia causar sua extinção. Segundo Cook, citado por Bialoskorsky Neto (1998) o ciclo adaptativo das cooperativas compreende cinco estágios, desde sua formação até sua possível extinção: a) surgimento do empreendimento cooperativo contra um sistema de preços elevados de insumos ou redução dos preços de mercado de commodities; b) nivelamento dos preços e conduta de sua gestão de acordo com as firmas de capital, porém com custos ainda elevados, devido a seus direitos de propriedade difusos, gerando desvantagens competitivas; c) adaptação da cooperativa à nova estrutura com redução de custos e seleção de cooperados, reduzindo suas desvantagens competitivas, estabelecendo alianças com firmas de capital; d) transformação da cooperativa em uma firma de capital aberto; e) extinção da cooperativa via liquidação.

As cooperativas direcionariam seus caminhos e seu futuro de acordo com a orientação de sua gestão. Os estágios acima descritos esclarecem que a estratégia gerencial da cooperativa pode ser um divisor de águas na sua trajetória. Se o intuito for a permanência no mercado, os autores citados recomendam que suas atividades se realizem de modo a aumentar a capacidade de acumulação. A aderência da gestão das cooperativas aos modelos de administração utilizados pelas empresas capitalistas seria essencial para a manutenção de suas atividades e sua sobrevivência. Para tanto, as cooperativas devem recusar os postulados da cooperação, em especial no que tange à propriedade de seus meios de produção, forma de financiamento, democracia interna e organização do trabalho. No limite, essas cooperativas tenderiam a se configurar no marco legal de uma Sociedade Anônima - SA, nos moldes estritos das empresas tipicamente capitalistas.

## 2.2 Democracia interna e gestão do trabalho

A democracia interna nas cooperativas reflete a sua forma de propriedade. A Lei 5794/71, em seu Capítulo IX, ressalta a importância dos órgãos internos de representatividade da cooperativa, inteiramente democráticos, reproduzindo o poder representativo com lastro no indivíduo associado e não na proporção de capital invertido. O referido capítulo da Lei, em seu artigo 38, discorre que

A assembléia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

A Assembléia Geral é a instância última de deliberação sobre todas as ações vitais da cooperativa, sendo referendada pelo quorum de associados, onde, seguindo a doutrina rochdeliana, cada cooperado tem direito a um voto. As decisões respeitam uma determinação pela base, e ao coletivo do empreendimento cabe aprovar ou vetar as propostas oriundas dos órgãos de administração ou conselhos. Estes órgãos são responsáveis pela gestão propriamente dita da cooperativa, sendo compostos por membros escolhidos por seus diversos setores, imbuídos de competência para elaborar propostas de gestão, submetê-las à assembléia e executá-las em caso de aprovação. Nota-se que este mecanismo de sujeição dos objetivos da empresa ao corpo de associados/trabalhadores, deve ser o inverso do praticado pelas empresas de capital. Nestas, o ordenamento da execução é determinado pelo pequeno grupo de proprietários/acionistas ou seus representantes, sendo obrigatório seu cumprimento pelos trabalhadores.

A propriedade coletiva da cooperativa permeia a lógica de sua democracia interna, ficando a Assembléia Geral e suas deliberações submetidas ao corpo de associados. Ocorre que, para alguns autores, a organização administrativa da cooperativa acaba por confundir as esferas de propriedade e de controle, gerando impasses em sua gestão. Zylberstajn (2005) argumenta que, com o aumento da complexidade nas atividades da cooperativa, haveria ganho com a separação entre propriedade e controle da empresa. Segundo o autor, se a expansão é o objetivo principal das cooperativas, suas atividades mais complexas devem ser gerenciadas por profissionais contratados. Sob tal enfoque, o gerenciamento da cooperativa seria otimizado pela ação de gestores capacitados para lidar com os aspectos produtivos, administrativos e comerciais do negócio, uma vez que esses especialistas estariam imbuídos de um maior instrumental técnico para essas atividades em relação aos sócios.

A profissionalização do gerenciamento das cooperativas pode levar às seguintes situações de melhoria de seu desempenho:

- a) agilidade na tomada de decisões pontuais para administração das atividades (produção, finanças, comercialização), reduzindo custos de transação (BIALOSKORSKY NETO, 1998);
- b) maior simetria das informações entre associado e cooperativa, agente e principal (COSTA, 2005);
- c) maior sintonia entre produção e sinalização dos mercados (BIALOSKORSKY NETO, 2002);
- d) maior propensão à centralização e/ou fusão com outras cooperativas (PANZUTTI, 1996);
- e) redução em possíveis favorecimentos a grupos de cooperados ligados a membros dos conselhos (MENEGÁRIO, 2000).



Setorizar e profissionalizar as atividades da empresa cooperativa podem levar à maximização de seus resultados:

Transformar os diversos setores de atuação de uma cooperativa em unidades distintas ou negócios realmente independentes são algumas das estratégias viáveis. Quando adotadas, elas podem facilitar o relacionamento com o mercado, possibilitar alavancagem de novos recursos para expansões e modernizações, tornando a empresa cooperativa muito mais eficiente em mercados cada vez mais competitivos (MENEGÁRIO, 2000:75).

Segundo este raciocínio, a adoção de um corpo de gerentes profissionais por parte da cooperativa não afetaria necessariamente sua democracia interna. Pelo contrário, corrigiria vícios na gestão da cooperativa, como a perpetuação de grupos ou famílias nos conselhos de administração e fiscal por décadas e a existência de comportamentos oportunistas por parte de alguns associados. A forma como é regida a democracia interna na cooperativa não pode confrontar-se com a necessidade iminente de se atingir um ponto ótimo em sua gestão (PANZUTTI, 1996).

O desenvolvimento das atividades de produção, comércio e a administração financeira do empreendimento deve fluir com eficiência, exigindo uma estrutura de deliberação eficaz, diferindo da tradicional assimetria de informações e morosidade demonstradas nas seções das Assembléias Gerais. Estas poderiam ser em menor número e tratar das linhas gerais da política da empresa, delegando aos níveis hierárquicos com profissionais gabaritados um maior poder de deliberação. Nessa perspectiva, as questões vitais permaneceriam submetidas à assembléia, porém dotadas de maior lucidez em seus delineamentos, ampliando o leque de informações, qualificando a tomada de decisão por parte dos cooperados (BIALOSKORSKY NETO, 1999, 2002).

A organização do trabalho nos empreendimentos cooperativos remete a uma questão crucial: o entendimento das cooperativas enquanto empresas de trabalho que não visam lucro poderia estar determinando o ponto ótimo de eficiência de operações na maximização de serviços e não de ganhos (BIALOSKORSKY NETO, 1998). O aspecto coletivo da cooperativa levaria à deformação do conceito de eficiência econômica da empresa. As cooperativas, quando visam a simples subsistência de seus cooperados em pequenos empreendimentos, com baixo alcance de mercado e com necessidade de ajuda oficial, negligenciam o componente competitivo e se abstêm de galgar um posicionamento agressivo diante do mercado (BIALOSKORSKY NETO, 2001). Logo, os princípios doutrinários delimitariam as estratégias possíveis, pois se o cooperado tem um duplo papel de trabalhador e gestor do empreendimento,

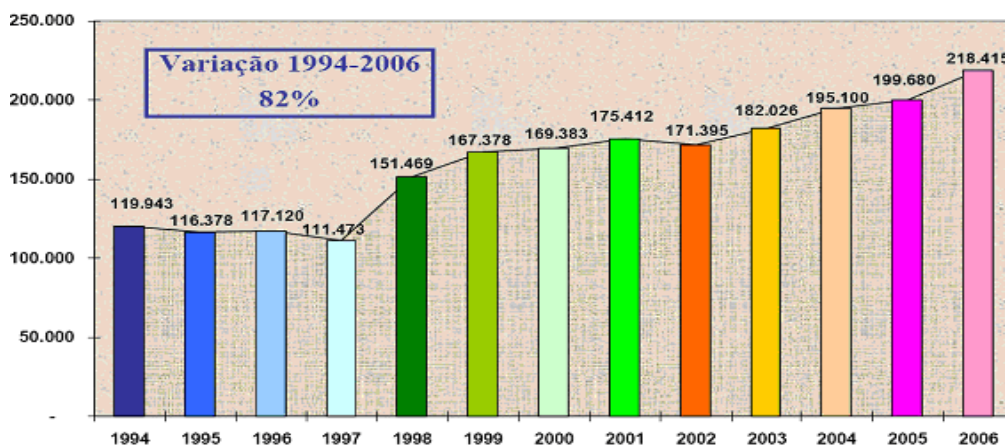
[...] isto o induz a estruturar sua atividade produtiva como um capitalista e, ao mesmo tempo, participar de uma sociedade gerida pelos princípios da cooperação, qualificada como cooperação benigna. Nos casos em que tem a gestão conduzida pelo próprio cooperado, a cooperativa perde algumas vantagens advindas da especialização (ZILBERSZTAJN, 2005, p.57).

O trabalhador cooperado, assumindo também a função de gestor/empresário, se vê diante de um dilema: se resignar com sua condição de provedor da subsistência ou assumir a missão de fazer o empreendimento crescer, lançando mão de elementos da administração científica e suas ferramentas gerenciais.

Levy (2001) alerta que para o fato de que, no contexto da globalização, a economia agrícola demanda a utilização de ferramentas de gestão que privilegiem a eficiência ao mutualismo. Para o autor, os antigos princípios da cooperação parecem não ser mais suficientes para a

permanência da cooperativa popular em um cenário global sob o paradigma neoliberal. Logo, para os cooperados, seria melhor optar por gerir a cooperativa utilizando-se da divisão do trabalho em atividades internas de produção, enquanto a gestão das cooperativas se daria em conformidade com os postulados tayloristas. A esfera de planejamento e o núcleo das decisões estratégicas se concentrariam na cooperativa, ao passo que nas atividades produtivas seria utilizado o trabalho assalariado, com trabalhadores não associados à cooperativa, mas sim prestadores de serviços aos proprietários/produtores, estes sim cooperados.

A cooperativa passaria a ser gerida pelos proprietários dos meios de produção, mas as relações internas de trabalho nas propriedades não diriam respeito à cooperativa, sendo orientadas segundo a lógica capitalista. Haveria separação entre proprietários dos meios de produção e proprietários da força de trabalho, com o aumento na contratação de empregados pelas cooperativas, uma tendência que pode ser visualizada na figura 2.3. Para Panzutti (1996), isso ocorre devido à existência de dois ambientes distintos de atuação da cooperativa: a) ambiente dos associados, onde prevalecem os princípios e doutrinas cooperativistas da livre adesão, gestão democrática, distribuição das sobras; b) ambiente de mercado, de alta competitividade, eficiência e eficácia, sendo imperativo para a sobrevivência da cooperativa a geração de excedente com objetivo de desenvolvimento. Novamente, deve-se ressaltar a aproximação da gestão da cooperativa à gestão da empresa capitalista quando se trata da questão da divisão do trabalho.



Fonte: OCB, 2007

**Figura 2.3: Evolução no número de empregados nas cooperativas**

Em estudo realizado junto à Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá (COCAMAR), Bialoskorsky Neto (1998) verificou uma mudança no sistema administrativo da cooperativa a partir de 1989, com as seguintes prioridades: a) redução dos níveis hierárquicos com maior flexibilidade da administração; b) redução do quadro associativo, classificação e eliminação dos cooperados que gerassem altos custos para a sociedade; c) terceirização de serviços; d) preparo do quadro associativo para uma gestão moderna. A COCAMAR tomou para si a missão de ter entre seus quadros associados profissionalizados e competitivos, mantendo cooperados que utilizassem no mínimo 80% de seu potencial econômico, decidindo-se pela eliminação daqueles que não fossem atuantes e competitivos. Entre novembro de 1989 e setembro de 1992, o número de associados decresceu de 19809

para 9972, uma redução de quase 50% do seu quadro social (SANTOS, V., 2001). Em outro estudo realizado junto à Nova Geração de Cooperativas, o autor constatou a seleção de cooperados já no início das atividades da cooperativa, quando

[...] agricultores são selecionados com o objetivo claro de estabelecer uma planta de processamento para agregação de valor às commodities agropecuárias. A visão e o objetivo final são do mercado e não do produtor, desse modo, essa organização é ‘market oriented’, e não apenas ‘producer oriented’, como é comum no processo de formação de cooperativas (BIALOSKORSKY NETO, 2002, p.12).

O tipo de estratégia adotada pela COCAMAR e pela Nova Geração de Cooperativas para reformulação do seu quadro societário, flui no sentido de fortalecer a empresa com associados que disponham de estrutura produtiva adequada para o desafio competitivo do agronegócio. Pequenos produtores que buscam na cooperativa um dispositivo de amenizar suas deficiências econômicas, extraído da empresa o máximo de serviços possíveis, não acrescentariam muito para a maximização da eficiência, sendo sua presença nas cooperativas competitivas não mais desejada. Já na década de 1980, Maria T. L. Fleury (1980) apontava que às cooperativas agrícolas, voltadas para o mercado de *commodities*, pouco interessava um produtor pequeno, falido, mas sim um associado que produzisse mercadorias, comprasse insumos e realizasse financiamentos, fomentando a acumulação por parte da cooperativa. O pequeno produtor de artigos para subsistência poderia ser descartado ou participar da cooperativa nas seguintes modalidades: aproveitado enquanto trabalhador rural nas propriedades de sócios cooperados; participar de cooperativas de trabalhadores rurais; ou ainda, arrendando suas terras para a cooperativa.

Segundo os autores citados, os empreendimentos cooperativos, para se equipararem ao mercado competitivo do agronegócio, precisam incrementar a eficiência em suas atividades, terceirizando serviços e contratando profissionais para sua administração e gerenciamento. Esses funcionários têm de ser trabalhadores polivalentes, desespecializados, aptos a desempenharem diversas funções, integrados ao centro nervoso do empreendimento (CORIAT, 1994). A profissionalização dos trabalhadores passa a determinar as relações de trabalho dentro das propriedades dos cooperados em conformidade com o padrão das empresas de capital participantes do *agribusiness*, suas concorrentes diretas pelos mercados nacional e internacional. Para tanto, devem fazer uso do mesmo instrumental que rege as relações de trabalho do sistema capitalista, com o objetivo de auferir sobras progressivamente maiores a cada exercício: “A empresa cooperativa tem que agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para ‘fora’ da organização, como é nítido, mas também para ‘dentro’ da organização, na relação com seus associados” (BIALOSKORSKY NETO, 1998, p.45).

Como forma de ilustrar as proposições teóricas sobre um modelo de gestão das cooperativas que priorize o resultado econômico do empreendimento, procederemos à análise de uma cooperativa rural tradicional.

### **3 Revisão teórica sobre o cooperativismo popular**

#### **3.1 Estratégias de gestão**



A orientação da gestão nas cooperativas populares influencia as bases sobre as quais a propriedade coletiva, a organização do trabalho e a autogestão pelos cooperados são constituídas, visualizando os objetivos propostos pela cooperativa, ou seja, onde se quer chegar pela via da cooperação. Vários tópicos são levantados para definição de objetivos que apontem para uma outra concepção de racionalidade, alocando no centro da reprodução ampliada a humanidade. Admitem-se outras formas de organização produtiva como uma alternativa ao processo civilizatório centrado no domínio do mercado, em que a sociedade mercantilizada se apresenta como a verdadeira natureza humana (CORAGGIO, 2006). As cooperativas populares, voltadas para os princípios da economia solidária, passariam a operacionalizar suas atividades focando seu espaço de atuação nas localidades em que se encontram, priorizando ações de aproximação dos agentes, refutando os apelos do pensamento hegemônico para a atuação concorrencial no mercado global.

Nesse ambiente, as variáveis econômicas passariam a ser dependentes das variáveis sociais e o mercado não seria mais o princípio organizador da sociedade, uma vez que os códigos morais são locais, restritos, densos, contrários à unicidade hegemônica. Afinal, as pessoas são universais enquanto seres humanos, mas necessitam de marcos locais de identidade. Para Lisboa (2005), transferir a cidadania para níveis mais amplos e distantes do cidadão é transferir o poder para as mega-estruturas. Daí a inserção comunitária e a ação política dos empreendimentos solidários serem uma resposta aos efeitos destrutivos do individualismo moderno. Este desafio se mostra também em face da armadilha da busca pela competitividade simples e isolada, o que banaliza os princípios da solidariedade.

Ao pesquisar as redes de desenvolvimento rural no oeste catarinense, Mior (2005) mostra que as localidades estão ativamente envolvidas em sua própria transformação, sendo uma somatória de energias resultantes da aglomeração individual como centros de consciência coletiva, e não meramente espaços passivos e residuais. Para o autor, o desenvolvimento local faz referência a dois tipos de abordagem: a) exógena: as instituições locais seriam meras executoras de ações e projetos de desenvolvimento formulados por atores externos, sendo a economia urbana o centro produtor por excelência, com o qual o meio rural contribuiria para o desenvolvimento industrial como fornecedor de produtos primários. Nesse contexto, a agricultura familiar e as cooperativas populares se ajustariam às grandes cadeias produtivas, atendendo à produção de *commodities* segundo padrões de consumo externos; b) endógena: as instituições locais/regionais seriam centros de conhecimento e experiência, motivando a ação das atividades com autonomia quanto ao direcionamento de sua produção, não somente orientada pelo mercado. A agricultura familiar e as cooperativas populares, no contexto da reforma agrária, seriam indutoras do desenvolvimento rural, caracterizadas por outros aspectos, tais como “[...] localização no meio rural, a utilização de máquinas e equipamentos em escalas menores, procedência própria da matéria-prima em sua maior parte, ou dos vizinhos, processos artesanais próprios, utilização da mão de obra da família” (MIOR, 2005, p.191). A dualidade entre as abordagens exógena e endógena define a relação entre as dimensões econômica e social, levando em conta as relações de poder. Constata-se que o modelo de desenvolvimento endógeno pode equilibrar forças externas e locais, para a configuração de uma estrutura econômica e social com diferentes chances de sustentabilidade.

O envolvimento das instituições locais com as não locais pode ser construído em termos que permitam aos atores locais exercerem o controle sobre sua produção, apropriando-se do valor adicional gerado. Pimentel (2004) observa que, no desenvolvimento local, estão presentes três dimensões: a) econômica: a localização geográfica das atividades; b) sociológica: o espaço cotidiano de interação social; c) antropológica e cultural: identificação do sujeito com o

espaço habitado. Com isso, a autora enfatiza que as características inerentes aos empreendimentos solidários, bem como a interface de suas relações, proporcionam maior identificação com as matrizes exógenas ou endógenas que influenciam suas atividades.

Para Ávila, citado por Pimentel (2004), existe três termos diferenciados na abordagem local: a) desenvolvimento no local: os atores desenvolvem-se fisicamente num local enquanto houver aferição de lucro. Com a redução dos lucros, ocorre a translação para outra localidade; b) desenvolvimento para o local: projetos de curta duração que trazem benefícios para as comunidades locais, mas seus efeitos não permanecem; c) desenvolvimento local: possibilita a aglutinação da comunidade para o desenvolvimento de iniciativas solidárias, alterando as dinâmicas de sensibilização, mobilização e planejamento de ações conjuntas no âmbito local. O debate acerca do desenvolvimento local, orientado segundo a lógica exógena ou endógena, é trazido para a realidade das cooperativas populares. Ao optarem por desenvolver atividades visando o mercado local e a intercooperação, as cooperativas populares passam a ter maior autonomia sobre a administração da produção. Além disso, direcionam seus esforços para a construção de mercados que aparentemente se formam à margem do mercado global e de cadeias produtivas com grande concentração de poder. Portanto, buscam atender a demandas específicas, locais, produzindo artigos diferenciados e customizados, de acordo com as singularidades regionais e culturais. As redes formadas por essas iniciativas não se dão de forma vertical, inseridas em processos amplos de produção de *commodities* ou dominadas por grandes autores industriais, mas sim de forma horizontal, com suas atividades imersas em economias locais. Observa-se uma interação na qual nenhum agente tem o controle total do funcionamento das redes, que por sua vez são voltadas para economias de escopo com alta intensidade de trabalho (MIOR, 2005).

A determinação dos objetivos a serem alcançados é decisiva para a orientação da gestão das cooperativas populares. Toda organização deve definir suas metas e ideais no âmbito individual, conhecendo sua função e o que lhe corresponde cumprir, balizando sua orientação segundo o mercado capitalista ou as demandas da comunidade (CHAYANOV, 1981). Nas cooperativas populares, as atenções voltadas à produção estão frequentemente ligadas ao que e ao como produzir, para que mercado e sob quais condições de intercâmbio, sendo que “[...] um aspecto relevante no funcionamento de empresas associativas é a permanente contradição entre a forma de gestão (se democrática ou tecnocrática) e o resultado econômico (nível de eficiência econômica da empresa)” (CHRISTOFFOLI, 1998, p.7). Tal contradição leva as cooperativas populares a optarem por internalizar uma maior retração quando inseridas no mercado capitalista, ou elevar sua capilaridade nos mercados globais, atendendo aos pré-requisitos de eficiência típicos das empresas de capital. Em oposição a este movimento, os empreendimentos podem vislumbrar novos campos de atuação, inserindo-se em espaços econômicos locais. Nestes, as novas combinações de produção em cadeias produtivas solidárias teriam acesso a mercados em escala micro, atendendo a necessidades regionais, por sua vez não delimitadas pela ação das grandes empresas oligopólicas.

As cooperativas populares, sob essa orientação, teriam o direito de optar por uma racionalidade técnica que atendesse aos compromissos firmados com seus cooperados, os trabalhadores da cooperativa. O seu objetivo seria manter postos de trabalho em detrimento de ações que incorressem na seleção dos mais eficientes e na exclusão dos ineficientes. Nesse ponto, as cooperativas populares passariam a imprimir uma dinâmica própria em sua gestão, priorizando a maximização da satisfação coletiva em lugar da realização individual.

Quando atuam sob o matiz das atividades locais, esses empreendimentos valorizam as comunidades e as pessoas, atuando em ambientes que representam individualmente uma

participação infinitesimal no mercado total, mas que, uma vez conquistados, se tornam parceiros potenciais. A dinâmica desses atores locais - cooperativas, seus clientes e o entorno social - é fundamental para a etapa seguinte: alocar todos esses atores e suas potencialidades num ambiente de redes solidárias, tanto de trabalho quanto de produtos, numa perspectiva, ainda que utópica, de agregação das vontades individuais e coletivas para a formação de complexos autônomos cooperados. A construção desse ambiente pode depender da combinação de determinadas estratégias de gestão adotadas pelas cooperativas populares:

### 3.2 Democracia interna e gestão do trabalho

As cooperativas populares buscam exercer a gestão de suas atividades sob os princípios da autogestão, em que o planejamento e a execução das atividades se dão coletivamente de forma transparente, com rotatividade de dirigentes e tomada de decisões em conjunto pelos quadros técnicos. A autogestão é definida por Cruz (2006, p.69) como

[...] o conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais (a) o trabalho, (b) a propriedade de seus meios de operação (de produção, de consumo, de crédito etc.), (c) os resultados econômicos do empreendimento, (d) os conhecimentos acerca de seu funcionamento e (e) o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente, buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.

Para Tauile *et al* (2005), a gestão do empreendimento solidário é uma variável central, definindo seu caráter social desejável. O autor identifica cinco formas de gestão que são graduais - do socialmente indesejável ao desejável - para o empreendimento solidário: a) heterogestão: separação entre planejamento e produção com rígida divisão do trabalho; b) co-gestão: instituição da dualidade de poderes em que proprietários e trabalhadores dividem o poder decisório; c) administração participativa: concentração de poder na direção eleita democraticamente, ocorrência de terceirização e contratação de gerentes com poder de deliberação, sendo poucas as informações passadas aos trabalhadores; d) gestão democrática: comissões de trabalhadores são eleitas por seus pares e os membros das comissões continuam com suas atividades laborais. Verificam-se rodízio de funções, assembleias regulares e contratação de profissionais mediante sua aceitação pela assembleia; e) autogestão: tipo ideal, em que ocorre uma alteração profunda nas relações sociais quando “[...] a fragmentação das atividades é substituída pelo trabalho coletivo e pela rotatividade dos trabalhadores em diferentes postos de trabalho, para que todos possam conhecer as etapas do processo produtivo e solidarizar-se concretamente” (TAUILE *et al*, 2005, p.73), buscando fazer com que a participação nas decisões seja total e a disciplina às normas constituídas seja assumida coletivamente.

Conforme exposto, verifica-se uma polarização entre a heterogestão e a autogestão. Espera-se que, em cooperativas populares, haja o esforço para o exercício da autogestão, de forma a distingui-la da gestão da empresa capitalista, uma vez que esta

[...] aplica a heterogestão, ou seja, a administração hierárquica, formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo. Os trabalhadores do nível mais baixo sabem muito pouco além do necessário para que cumpram suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras. [...] nos níveis mais altos, o conhecimento sobre a empresa deveria ser (em tese) total, já que

cabe a seus ocupantes tomar decisões estratégicas sobre os seus rumos futuros (SINGER, 2002, p.16).

Em oposição ao distanciamento entre os núcleos deliberativo e executor que se manifesta na empresa heterogerida, nas cooperativas populares

[...] estabelecem-se hierarquias de coordenadores, encarregados ou gestores, cujo funcionamento é o oposto do de seus congêneres capitalistas. As ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. Os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais baixos e responsáveis perante os mesmos. A autoridade maior é a assembleia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração (SINGER, 2002, p.18).

Em tese, a autogestão inverte as relações de mando percebidas nas empresas capitalistas: nessas, um corpo de proprietários/gerentes realiza o planejamento das atividades produtivas, financeiras e comerciais, além de determinar a divisão do trabalho, as metas a serem atingidas e as penalidades a serem impostas. Os trabalhadores não participam da gestão, limitando-se à execução do seu trabalho sem participação sequer em sua prescrição. Já na autogestão, pretende-se que todas as decisões que contemplem o planejamento das atividades, as finanças, a execução do trabalho e a busca por resultados, sejam submetidas ao coletivo. A participação efetiva dos associados se dá via Assembleia Geral, fazendo com que o poder de mando real emane das decisões dos próprios trabalhadores, decisões estas que devem ter seu estrito cumprimento pelos níveis administrativos, também compostos por sócios. Há dois sentidos na hierarquia do empreendimento: a Assembleia Geral é permeada pelo caráter cooperativo dos sócios e a execução das atividades é permeada pelo caráter técnico dos conselhos e setores.

As cooperativas populares, no exercício da autogestão, devem ter em vista o exercício da democracia sem negligenciar a eficácia das resoluções coletivas, mediante o discernimento sobre as decisões a serem tomadas e seu grau de importância. Afinal, se todos os detalhes de cada atividade do empreendimento tiverem de ser levados à apreciação coletiva via assembleia, as atividades se inviabilizam. Para Christoffoli (1998) há que se ter um duplo aspecto na eficiência das decisões: o acerto na tomada de decisões e a adesão dos que têm de levá-las à execução, ocorrendo dois procedimentos: a) nos casos urgentes, a chefia imediata atua autocraticamente; b) nos casos normais, os problemas técnicos são analisados por uma pessoa ou um setor; problemas mais complexos são analisados por uma comissão de peritos e os problemas gerais são encaminhados ao coletivo pelo sistema democrático. Estes procedimentos possibilitam que os setores de menor hierarquia decidam sobre questões de sua competência e os de maior hierarquia deliberem sobre questões de interesse geral.

Outro aspecto fundamental para o êxito da autogestão é a disposição dos associados em tomarem para si as funções de trabalhador e de administrador. Essa dupla função leva o cooperado a estender seu interesse por todas as atividades da cooperativa e não somente para o setor em que atua. Nesse sentido, se faz necessário maior conhecimento técnico sobre o empreendimento, mediante investimento na formação técnico-científica dos trabalhadores, com a finalidade de elevar sua capacidade administrativa, fazendo da educação e da formação contínuas elementos fundamentais da autogestão.

A tarefa de ser um trabalhador e ao mesmo tempo gestor do negócio representa um desafio, pois os trabalhadores geralmente estão capacitados para produzir, mas não para gerir uma empresa. Tal desafio demanda uma transformação cultural, com a emergência de novos modelos de conduta (TAUILE, 2006; GAIGER, 2006). Ato contínuo, no entendimento dos



autores citados, a participação dos trabalhadores junto à totalidade do empreendimento que lhes pertence proporciona enriquecimento pessoal, quando cada cooperado internaliza a responsabilidade de zelar pelo êxito econômico e social do empreendimento.

Para Coraggio (2003), sob a perspectiva da economia solidária, a percepção do trabalho é concebida sob os seguintes enfoques: a) trabalho de reprodução, produzindo bens para autoconsumo; b) trabalho mercantil, produzindo mercadorias para o mercado ou sob dependência assalariada; c) trabalho de formação: aumento das capacidades individuais através do estudo e/ou treinamento; d) trabalho comunitário: participação em ações conjuntas para a melhoria das condições de existência coletiva. Sob essas distinções, a importância do trabalho contemplaria não apenas sua capacidade de transformação material da natureza física, mas também a transformação da natureza humana, intelectual e social.

Segundo EID (2000, p.2), podemos entender a organização do trabalho como

[...] o conjunto de relações sociais que dizem respeito à especificação dos conteúdos do trabalho, métodos e relações entre os ocupantes de cargos em uma estrutura organizacional e sistema de produção. [...] Pela organização do trabalho, pretende-se satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e do indivíduo ocupante do cargo. Portanto, ao se organizar o trabalho, deve-se levar em consideração necessidades técnicas e sociais.

Entendidos como associações igualitárias em relação à propriedade dos meios de produção, as cooperativas populares transportam a coletivização da propriedade para as questões relativas à administração e à produção material, com a equidade do poder deliberativo na Assembléia Geral dos associados. Essa democratização do poder deliberativo permeia a estrutura produtiva e a organização do trabalho, afrouxando as hierarquias e o ordenamento 'de cima para baixo', como verificado nos postulados da administração científica taylorista e posteriormente desenvolvidos pelo Modelo Japonês. Nesse ponto, a postura dos empreendimentos solidários deve reforçar o conceito de politecnia em detrimento da polivalência. A politecnia se baseia no rearranjo dos saberes sobre o trabalho, possibilitando a universalização dos conhecimentos gerais, sem limitá-los a uma única atividade, profissão, ou classe social, sendo os trabalhadores dotados do conhecimento indissolúvel acerca dos aspectos manual e intelectual do trabalho. Para Saviani (1987, p.15)

A separação dessas funções é um processo formal, abstrato, em que os elementos predominantemente intelectuais se sistematizam como tarefas de um determinado grupo da sociedade. [...] a união entre trabalho intelectual e trabalho manual só poderá se realizar sobre a base da superação da apropriação privada dos meios de produção, colocando todo o processo produtivo a serviço da coletividade, no conjunto da sociedade.

Assim, a aplicação da autogestão sugere que, pela coletivização dos meios de produção, o conhecimento relativo tanto ao planejamento quanto à execução das atividades seja de domínio de todo o corpo de trabalhadores politécnicos, combinando múltiplas técnicas, que tenham sua utilização definida por eles próprios, de maneira a reafirmar sua autodeterminação.

Segundo Christoffoli (1998), nas cooperativas de reforma agrária todo associado está vinculado a um setor de trabalho, ao passo que cada setor executa o planejamento das tarefas, com coordenadores setoriais a distribuírem funções previamente acordadas. As decisões referentes ao planejamento são coletivas e a divisão técnica do trabalho é aplicada no rodízio das tarefas e na alternância nos postos de coordenação dos setores, das comissões e conselhos dentro do empreendimento, possibilitando o aprimoramento dos trabalhadores nas aptidões



técnico-produtivas e técnico-administrativas. O autor ressalta que na organização das CPAs vinculadas ao MST a organização do trabalho busca elevação da produtividade mediante alguns mecanismos: a) fixação de metas de produtividade; b) maior responsabilidade de todos os cooperados para com a produção; c) especialização técnica mas também administrativa e de gestão para todos os sócios; d) padronização técnica dos procedimentos. As cooperativas adotariam a concepção de postos de trabalho como uma “[...] função que absorve um trabalhador, considerando disponibilidade em tempo integral, e que propicia geração de renda suficiente para sua manutenção (renda mínima mensal) e a produção de um excedente econômico apropriável pelo conjunto do coletivo” (CHRISTOFFOLI, 1998, p.84).

Outra questão fundamental, que emerge ao se tratar da organização do trabalho cooperado, diz respeito ao controle e mensuração do tempo trabalhado pelos cooperados nos coletivos, para efeito da distribuição das sobras como forma de remuneração do trabalho. Essa questão muitas vezes se apresenta como um dos maiores problemas das cooperativas de produção. Nas CPAs, segundo a CONCRAB (1996), estão presentes quatro modalidades de controle e medição do trabalho para fins da remuneração dos trabalhadores:

- 1) Distribuição igualitária: ocorre a distribuição *per capita* das sobras resultantes das atividades da cooperativa, ou seja, não há diferenciação quanto ao número de dias ou de horas trabalhadas individualmente e todos os cooperados usufruem igualmente do resultado do trabalho coletivo. Essa modalidade requer uma forte união entre os cooperados, pois a homogeneidade na remuneração de todos, independente da dedicação individual ao trabalho, tem de ser aceita e referendada pelo grupo. A crítica a essa modalidade reside no seu baixo estímulo ao trabalho, uma vez que o dispêndio adicional individual não tem como contrapartida uma maior compensação, podendo resultar na baixa produtividade total da cooperativa.
- 2) Controle por dias trabalhados: a direção da cooperativa efetua a soma dos dias trabalhados completos realizados por todos os membros do coletivo, sendo a produção ou as sobras líquidas distribuídas em razão do número de dias trabalhados por cada cooperado. O sistema apresenta como imperfeição a dificuldade de mensuração do total de horas trabalhadas efetivamente por cada cooperado em um dia, resultando, portanto, em certas distorções.
- 3) Controle por horas trabalhadas: a direção da cooperativa, através do controle realizado pelos coordenadores de setor, contabiliza as horas trabalhadas individualmente por cada cooperado, diariamente, independente do número de ‘dias inteiros’ trabalhados. A produção ou as sobras líquidas de um período são divididas pelo número de horas totais trabalhadas pelo coletivo nesse período, sendo distribuídas individualmente em proporção ao número de horas trabalhadas por cada sócio. Este sistema permite visualizar a contribuição de cada cooperado para a produção, mas é criticado em algumas cooperativas, por mascarar a baixa produtividade de alguns cooperados, que, por serem remunerados em função das horas de trabalho, não intensificam suas atividades, colaborando para a deficiência produtiva de muitos empreendimentos.
- 4) Controle das horas somado à produtividade do trabalho: é um sistema mais avançado de controle do trabalho e demanda uma profunda reflexão por parte dos coletivos para sua utilização. O princípio do funcionamento do controle híbrido é a combinação entre o sistema de controle por horas trabalhadas e a medição da produtividade física do trabalho, nas atividades em que essa medição for possível. Este sistema procura elevar a produtividade do trabalho através do estímulo às atividades (e aos trabalhadores) mais eficientes, resultando numa motivação para o trabalho, além de rechaçar o comodismo de cooperados que não

apresentam a disposição necessária. Por outro lado, o quesito produtividade pode deformar a união do grupo, pois nem todos têm o mesmo desempenho para determinadas funções. Pode ocorrer de muitos cooperados não estarem dispostos a desenvolver atividades nas quais não sejam especializados, sob o risco de ver sua produtividade reduzida e receber uma menor remuneração, comprometendo o rodízio de funções e mesmo a noção da gestão democrática. Outra questão a ser levantada sobre o quesito produtividade diz respeito à produtividade marginal diferente de cada meio de produção e da terra, o que pode privilegiar certo indivíduo ou grupo em detrimento do coletivo.

No entendimento da CONCRAB (1996), o sistema de controle do trabalho e distribuição das sobras é um tema delicado, demandando uma profunda reflexão a este respeito. Cristoffoli (1998, p.81) defende a aplicação de metas de produtividade para definição da distribuição das sobras:

Nesse novo esquema, cada setor, e dentro dele cada coordenador e cada seção terão um série de metas a atingir no período. Estas metas devem ser definidas pelo conjunto dos associados numa Assembléia Geral. A avaliação do desempenho das pessoas será feito com base no desempenho do trabalho (com base nos resultados concretos obtidos). Cada pessoa tem que ter claro quais são as metas que deve alcançar no período. E se comprometer com elas (assinando um contrato?). Não devem ficar metas dúbias, ou áreas de responsabilidade sobrepostas.

Mais adiante, o autor conclui que

Caso o setor (ou associado) sobrepassar a meta de produção e/ou produtividade acordada, receberia estímulos materiais ou ideológicos. O estímulo material poderia ser em dinheiro, ou parte em dinheiro e parte em marcação de horas extras além do valor previamente acordado. Essas medidas mexeriam com dois aspectos importantes no mau funcionamento atual dos coletivos: o primeiro é a diluição da responsabilidade e o segundo é o enfoque na soma de horas e não no resultado alcançado com o trabalho (CHRSTOFFOLI, 1998, p.83).

No entanto, a própria CONCRAB (1996) alerta para a possibilidade de sectarismo no interior da cooperativa. Com a sobrevalorização de setores ligados à produção de gêneros de alto valor agregado, setores responsáveis por atividades que não representam resultados econômicos expressivos seriam negligenciados, ainda que tenham sido fundamentais para o desenvolvimento social da cooperativa.

Para Tauile *et al* (2006) é importante que, no interior do empreendimento, a configuração da organização do trabalho leve o trabalhador a se sentir efetivamente um integrante do coletivo, como proprietário dos meios de produção, co-gestor da administração e do planejamento e trabalhador na produção. A ampliação do espectro de participação do trabalhador acarreta uma mudança em sua função econômica, pois como proprietário participa das sobras dos resultados e como gestor e trabalhador na produção interessa-se por todo o processo produtivo.

Gaiger (2006) assume que mesmo com a organização do trabalho sob a forma de autogestão, os empreendimentos solidários se confrontam com duas delicadas questões: a) assumir a base técnica das empresas capitalistas enviesada para a divisão taylorista/fordista do trabalho; b) buscar patamares de produtividade que os habilite a competir no mercado tradicional capitalista. O autor salienta que, mesmo diante dessas questões, a autogestão não se mostra inferior à gestão capitalista no desenvolvimento das forças produtivas. A empresa associativa, por dispor de mecanismos democráticos de ajuste de decisões, é mais maleável às mudanças

técnicas e às intempéries do mercado. Há também maior interesse dos trabalhadores pelo empreendimento, o que garante maior empenho no aprimoramento do processo produtivo e reduz desperdícios e negligências, gerando uma racionalidade solidária de compromisso com o coletivo. Nesse sentido, pretende-se que as cooperativas populares aprimorem a formação de trabalhadores-gestores, politécnicos, suplantando o trabalho assalariado e a divisão típica entre as esferas de propriedade (remuneração do capital), decisão (melhor remunerada) e execução (baixa remuneração).

Quando os trabalhadores assumem a gestão da organização do trabalho sob outro norte que não o da empresa típica capitalista, novos parâmetros que não apenas os econômicos são priorizados, na busca de uma racionalidade em que

[...] os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem: no caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa esperada de lucro. No caso do trabalho, requer-se eficiência social: reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais quanto simbólicas da vida em sociedade (CORAGGIO, 2003, p.95).

As cooperativas populares podem dar respostas satisfatórias para a tarefa de realizar a produção permitindo ganhos materiais relevantes para os associados e capilaridade de sua produção no mercado tradicional e nas redes solidárias. Permitem ainda o afloramento das capacidades técnicas e administrativas dos trabalhadores, realçando o compromisso de cada cooperado com algo que lhe seja pertinente, do qual ele faça parte, o que, no ambiente da economia solidária, tem se mostrado como um diferencial para a robustez desse movimento (TAUILE *et al*, 2005). Para melhor compreendermos os desdobramentos da gestão de uma cooperativa pautada na racionalidade social, será apresentado, a seguir, o estudo de caso de uma cooperativa popular.

### **Considerações Finais**

As modalidades de cooperativismo tradicional e popular ensejam um intenso debate teórico acerca de suas estratégias de gestão, especialmente sobre as categorias da democracia interna e da gestão do trabalho. A revisão teórica que se debruça sobre o cooperativismo tradicional percebe que para atingir os níveis exigidos pela concorrência no mercado a democracia interna e a gestão do trabalho nas cooperativas deve se espelhar na gestão da empresa capitalista, ou seja, aderir aos preceitos da heterogestão, como concentração do poder decisórios nas mãos de poucos atores e definição das atividades de trabalho de maneira hierarquizada e controlada, como meio de obter eficácia. Já a abordagem teórica que trata do cooperativismo popular propõe que as cooperativas se constituem enquanto um espaço de valorização do trabalho associado, permitindo a democratização da gestão administrativa e do poder de decisão no campo da produção nas mãos dos sócios trabalhadores, sob a perspectiva da autogestão. A questão subjacente à análise das diferenças entre a gestão das cooperativas tradicionais e populares reside na capacidade de ambas as modalidades darem respostas satisfatórias em termos de eficiência e eficácia no seu ambiente de produção, sendo que, no

caso das cooperativas populares, a aproximação da perspectiva autogestionárias não precisa implicar na supressão dos objetivos econômicos do empreendimento, o que, por sua vez, também não deve necessariamente levar à implantação de uma racionalidade estritamente econômica no seu interior.

## Referências

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico.** In: Seminário de Política Econômica e Cooperativismo e Agronegócios – UFV, 2002. Viçosa: UFV, 2002. pp.1-23.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Virtual cooperatives in Brazil and the globalization process.** Journal of rural cooperation, n.2, v.29, p.153-165. Israel: CIRCOM, 2000.

\_\_\_\_\_. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais.** In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 2., FEA/USP, 1999. Ribeirão Preto: USP, 1999. pp.1-18.

\_\_\_\_\_. **Ensaio em cooperativismo.** Ribeirão Preto: F.E.A. USP, 1998.

CHAYANOV, A. V. Sobre a teoria dos sistemas econômicos não capitalistas. In: SILVA e STOLCKE (Orgs). **A Questão Agrária.** São Paulo: Brasiliense, 1981. pp.133-147.

CHRISTOFFOLI, P. I. **Eficiência econômica e gestão democrática nas cooperativas de produção coletiva do M.S.T.** São Leopoldo: UNISINOS - Curso de especialização superior em cooperativismo, Monografia, 1998.

COCAMAR. **Relatório 2006.** Maringá, 2007.

CONCRAB. **Cooperativas de produção: Questões Práticas.** São Paulo, abril 1996.

CORAGGIO, J. L. Economia do trabalho. In: CATTANI, A. D.. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Verraz Editores, 2003. pp.88-95..

CORAGGIO, J. L. Problematizando la economia solidária y la globalización alternativa. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2006.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

COSTA, D. R. de M.. **Rating de cooperativas agropecuárias: uma contribuição metodológica.** Piracicaba: ESALQ/USP - Departamento de Economia, Dissertação de Mestrado, 2005.

CRUZ, A. C. M.. **A diferença da igualdade: a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do mercosul.** Campinas: UNICAMP – Instituto de Economia, Tese de Doutorado, 2006.

CRUZIO, H. de O. **Ideologia e autogestão. Contradição do cooperativismo agropecuário/industrial brasileiro: o caso da inversão decisória.** São Paulo: FGV – EAESP, Tese de Doutorado, 1994.

EID, F. **Organização do Trabalho no Capitalismo.** São Carlos: UFSCar, 2000. (Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Produção)

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista.** São Paulo: USP – Departamento de Sociologia, Tese de Doutorado, 1980.

GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista.** Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em 20 de abril de 2006

LEVY, Y. **Globalization and the cooperative difference.** Journal of Rural Cooperation, v. 29, n. 2, pp.105-114. Israel: CIRCOM, 2001.

LISBOA, A. de M. **Desordem do trabalho, economia popular e exclusão social.** Algumas considerações. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br/textos>>. Acesso em 10 de novembro de 2006.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias.** Piracicaba: ESALQ/USP – Departamento de Economia Aplicada, Dissertação de Mestrado, 2000.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural.** Chapecó: Argos, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **Apresentação institucional.** Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em 20 de julho de 2007.

PANZUTTI, Ralph. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo.** Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, Tese de Doutorado, 1996.

PIMENTEL, A. E. B. **Assentamentos de reforma agrária na região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais.** São Carlos: UFSCar – Departamento de Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, 2004.

SANTOS, V. D. **Crescimento, crise e reestruturação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR (PR).** Maringá: UNIPAR - Dissertação de Mestrado, 2001.

SAVIANI, D. **Sobre a concepção de politecnia.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1989.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA - SENAES. **Economia solidária no Brasil: avanços, desafios e prioridades.** Disponível em <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 20 de setembro de 2007.

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

TAUILE, J. R.; RODRIGUES, H; VILUTIS, L; FARIA M. S. de. **Referências conceituais para ações integradas das cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionárias provenientes de massas falidas ou estado pré-falimentar.** Brasília: MTE/Senaes, 2005.

TAUILE, J. R; RODRIGUES, H.. **Economia solidária e autogestão: a criação e re-criação de trabalho e renda.** Disponível em <<http://www.unitrabalho.org.br>>. Acesso em 12 de abril de 2006.

ZYLBERSTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo J.; REIS, Bricio S. (Orgs). **Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias Viçosa: UFU/DER, 2005. pp.77-97.**