



## O PROCESSO DE EMPRESIFICAÇÃO DE COOPERATIVAS POPULARES: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

*THE MANAGERIALISATION PROCESS OF POPULAR COOPERATIVES:*

*A CASE STUDY OF A CREDIT COOPERATIVE*

*Rosane Calgaro*<sup>1</sup>

*Fabio Vizeu Ferreira*<sup>2</sup>

*Rene Eugenio Seifert Junior*<sup>3</sup>

### Resumo

Este trabalho avança o corpo de conhecimento sobre o processo de empresificação de cooperativas populares no contexto brasileiro com base no estudo de caso de uma cooperativa de crédito paranaense. O estudo analisa a trajetória da cooperativa no período de 1995 a 2020, a partir da análise de documentos e entrevistas com associados e funcionários da primeira e da segunda década de atividade. A análise dos dados permitiu reconhecer três forças principais responsáveis pelo processo de empresificação e alinhamento à lógica gerencialista na cooperativa estudada: a natureza desenvolvimentista do contexto técnico em que foi constituída; o crescimento organizacional que determinou a passagem da base de serviços à cooperativa central; e a busca por maiores níveis de eficiência técnica. Os resultados do estudo avançam a base de reflexão crítica sobre o fenômeno da empresificação de cooperativas populares, indicando possibilidade e caminhos de resistência para as cooperativas que busquem se manter fiéis a seus propósitos populares originais.

**Palavras-chave:** Gerencialismo. Incorporação. Doutrina Cooperativista. Mercado.

### Abstract

*This study advances the body of knowledge about the process whereby popular cooperatives align themselves with the tenets of managerialism. It is based on a case study of a credit cooperative in Paraná, Brazil. The study analyzes the trajectory of the cooperative, from 1995 to 2020, based on the analysis of documents, and interviews with associates and employees of the first and second decade*

*Manuscript first received/Recebido em: 20/08/2020 Manuscript accepted/Aprovado em: 22/04/2021*

<sup>1</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Positivo. Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Francisco Beltrão, Paraná, Brasil. E-mail: [rocalgaro@yahoo.com.br](mailto:rocalgaro@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Positivo. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: [fabio.vizeu@gmail.com](mailto:fabio.vizeu@gmail.com).

<sup>3</sup> PhD em Administração pela Universidade de Birmingham (Inglaterra). Docente do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) e do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: [r.e.seifert@gmail.com](mailto:r.e.seifert@gmail.com).

*of activity. The analysis of the data allowed the recognition of three main forces responsible for the process of managerialism alignment in the cooperative: the development orientation of the technical context in which it was formed; the organizational growth that determined the transition from the service base to the central cooperative; and the search for higher levels of technical efficiency. The results of the study advance the basis for critical reflection on the phenomenon of managerialism alignment of popular cooperatives, indicating the possibility and paths of resistance for cooperatives that seek to remain faithful to their original popular purposes.*

**Keywords:** *Managerialism. Incorporation. Cooperativista Doctrine. Market.*

## 1 INTRODUÇÃO

É notável a participação das cooperativas na geração da riqueza no Brasil, principalmente em termos do número de cooperativas, associados e empregos gerados. Em 2016, as 31 mil cooperativas empregavam quase 393 mil trabalhadores com um salário médio de R\$ 2.476,00 nas 5 regiões (Observatório de Cooperativas [OBSCOOP], 2018). No entanto, a história cooperativista brasileira revela complexidade e contradições implícitas na trajetória do movimento (Rios, 2017). Alguns autores como Faria (2009), Santos (2009), Pires e Lima (2017), demonstram que as cooperativas estudadas, embora se apresentem como alternativas para superar limitações do capitalismo e sejam criadas de acordo com a doutrina cooperativista, têm sido conduzidas sob a lógica do mercado, de forma assemelhada às empresas de capital. Esse processo caracteriza o processo de empresificação destas organizações, objeto de investigação neste estudo.

Nosso estudo se estrutura em torno da incorporação de cooperativas de base popular pela lógica empresarial. Objetivamos entender as forças determinantes do processo de empresificação de uma cooperativa popular do ramo crédito. Denominamos empresificação o alinhamento da organização da cooperativa à lógica de estruturação das empresas de capital. Nesta perspectiva, ainda que muitas cooperativas se apresentem como alternativas à organização empresarial, contestando e enfatizando valores da doutrina cooperativista, a caminhada destas organizações demonstra crescente alinhamento à lógica do mercado (França Filho & Eynaud, 2020). Nestes termos, utilizamos o termo empresificação como sinônimo de empresarização, ou seja, o fenômeno que engloba o processo de assalariamento e as mudanças ocorridas nas relações de trabalho em que a empresa se torna a organização de referência na sociedade ocidental moderna. Inclui também o olhar sociológico de Abraham (2006) acerca das formas de agir e de pensar implícitas na sociedade capitalista.

Em relação às cooperativas brasileiras, adotamos a descrição proposta por Calgaro (2016) se referindo à existência de cooperativismo (s) de acordo com o momento histórico e o contexto que determinou o surgimento das cooperativas. O cooperativismo brasileiro de base popular, com raízes assemelhadas às características do cooperativismo europeu, apresentou forte expansão na década de 1990, a partir das mudanças ocorridas nas relações e condições de trabalho causadas pela entrada do capital estrangeiro no país. A cooperativa em análise neste trabalho é parte de um sistema de crédito cooperativo que se denomina de base solidária. Em 2020, o sistema estava com 600 mil associados

vinculados a 580 agências/unidades e atendimento em 18 estados (Michelon, Magri, & Vandresen, 2020).

Nosso trabalho se soma aos estudos da perspectiva crítica questionando o pensamento dominante em relação à gestão de cooperativas populares. Indo além, confirmamos achados de estudos anteriores acerca das contradições entre a proposta e as práticas de organizações que se identificam como alternativas à lógica do capital e trilham o alinhamento ao sistema de mercado (Mueller, Guimarães & Gianezini, 2018).

Como delineamento metodológico adotamos o estudo de caso descritivo (Yin, 2005), por ser considerado possível para criação de conhecimento relevante (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008). A análise contempla a história de uma cooperativa de crédito do Paraná (aqui denominada Diamante), desde sua constituição, em 1995, até o ano de 2020, ou seja, consideramos a trajetória de 25 anos da cooperativa. Consultamos documentos e realizamos entrevistas com pessoas envolvidas na trajetória da cooperativa.

Construímos o argumento a partir do olhar histórico e contextualizado do conhecimento gerencial e a trajetória do movimento cooperativista brasileiro. A constituição do gerencialismo tem por base a interpretação que emergiu no contexto da industrialização, sobre a empresa moderna como a organização ideal para o modelo de produção capitalista, discutido por Motta (2017). Historicamente, os resultados alcançados a partir da organização sistemática e o aperfeiçoamento das formas de controle do trabalho possibilitaram o alastramento dos modelos gerencialistas a diversos tipos de organização (Newman & Clarke, 2012; Lees, Meyer & Rafferty, 2013; Rodrigues, Silva, & Dellagnelo, 2014).

Nesta direção, nossa análise apresenta três importantes contribuições para a área de estudo: i) aponta fatores ignorados na literatura de gestão de cooperativas em relação ao questionamento sobre o crescimento e busca da eficiência; ii) demonstra que tornar evidente a empresificação implica analisar os fatos e sua inter-relação com o contexto de constituição e atuação da cooperativa estudada; e iii) explicita a possibilidade destas organizações se manterem fiéis a sua missão como alternativa de resistência ao sistema de capital.

Na sequência apresentamos o movimento cooperativista a partir de duas nuances: a estruturação das grandes cooperativas efetivadas como estratégia inserida no movimento desenvolvimentista da Era Vargas, caracterizando um cooperativismo do topo para a base; e a constituição das cooperativas populares, criadas principalmente a partir de 1990 por movimentos sociais, que apresentam alguma semelhança com as raízes do cooperativismo europeu e caracterizam um cooperativismo da base para o topo. Na terceira seção discutimos brevemente a estruturação do modelo gerencial dominante nos processos de empresificação, seguida da metodologia usada na pesquisa. Na quarta seção apresentamos os resultados do estudo de caso da cooperativa popular em análise. Por fim, na quinta seção elaboramos as considerações, discutimos a relevância dos resultados e apontamos caminhos para investigações futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A trajetória do cooperativismo no Brasil demonstra que a criação das cooperativas foi influenciada pelo momento histórico, como também, pelo contexto em que se encontravam os

envolvidos. Assim sendo, optamos por descrever o cooperativismo a partir das diferentes origens e momentos determinantes na emergência das cooperativas. Nesta seção apresentamos, também, a constituição da lógica gerencialista, considerada nesta análise o elemento central na empresificação das cooperativas populares.

## 2.1 Cooperativismo Empresarial

As cooperativas brasileiras que se transformaram em grandes estruturas e adotaram orientação empresarial foram criadas por influência de descendentes de europeus, colonizadores da Região Sul, especialmente no ramo agrícola. Sobre isto, mencionamos os estudos de Fajardo (2016) e Costa e Stöberl (2016) ao descreverem estas cooperativas como iniciativas incentivadas e fortalecidas a partir de 1930, na Era Vargas, como estratégia do plano desenvolvimentista. Num período de aproximadamente oito décadas, elas se encontram institucionalizadas e conquistaram espaço importante na capacidade produtiva brasileira de grãos e representação política. No Paraná, a OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) é um dos membros do grupo de entidades representativas das categorias econômicas.

Nessa direção, as cooperativas atuam como instrumento da ação governamental, efetiva-se um cooperativismo de cima para baixo, pautado “no modelo produtivista de transferência do pacote tecnológico da Revolução Verde” (Pelegri, Shiki & Shiki, 2015, p.7). Dito isto, consideramos que a interferência governamental com incentivos às cooperativas não é isolada da perspectiva patrimonialista do Estado nacional, conforme analisa Serra (2013), por ser esta uma característica da ordem política e econômica histórica do Estado brasileiro que, durante parte do século vinte, se pautou no modelo agrário de exportação.

Nesta vertente, se destacam as cooperativas do ramo agropecuário com 1 milhão de associados e 209 mil empregados (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2019). Também é notável o número de cooperativas exportadoras, 88 no total, presentes na Região Sul e nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

Embora a emergência das cooperativas de caráter empresarial no Brasil fosse em condições e pretensões diferenciadas da experiência europeia, a referência da doutrina nacionalmente disseminada se atribui aos pioneiros de Rochdale e seus princípios no cooperativismo contemporâneo. Contudo, esta é uma análise inadequada visto que se trata de um modelo de origem divergente do movimento operário que, no caso brasileiro, é adotado por cooperativas incentivadas pela iniciativa estatal e interesses elitistas. Nesse sentido, concordamos com Rios (2017) ao argumentar que na Europa, mesmo manifestando resistência à exploração dos operários, as cooperativas de consumo não discutiam aspectos relativos à propriedade dos meios de produção, organização do trabalho e oposição direta aos patrões, ou seja, para a pretensão estatal brasileira, das cooperativas como instrumento prestador de serviço ao plano de desenvolvimento estatal e aos grandes produtores agrícolas, era conveniente um modelo isento de discussões políticas e ideológicas.

Em época anterior à citada, após a Proclamação da República na década de 1890, surgiram algumas cooperativas do ramo de consumo em alguns estados como São Paulo, Rio de Janeiro,

Pernambuco e Rio Grande do Sul, inspiradas nos pioneiros de Rochdale. Porém, diferentes da experiência europeia, foram iniciativas de funcionários públicos e empregados do setor privado de classe média (Serra, 2013).

## 2.2 Cooperativismo Popular

Outra raiz do cooperativismo nacional se refere às cooperativas incentivadas por movimentos sociais de trabalhadores de diferentes segmentos das áreas rurais e urbanas que apresentavam uma maior semelhança à ideia europeia do cooperativismo. Dessa vertente emergiram cooperativas de diferentes ramos (produção, crédito, consumo, comercialização, trabalho), criadas com propósito de inclusão dos menos favorecidos e estruturadas com base em estudos e discussões entre os trabalhadores sobre os problemas sociais e as causas das próprias condições de precariedade.

Nessa linha, se incluem as cooperativas de produção agropecuária (CPAS) incentivadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) (Santos, 2009), as cooperativas de trabalho, das quais parte delas foi criada a partir da falência de grandes indústrias (Freitas & Freitas, 2014), as cooperativas de comercialização (Gaiger, 2013), e as cooperativas de crédito estruturadas por agricultores familiares excluídos do acesso ao crédito nos meios oficiais. Essas formas de cooperativas são mais recentes e se estruturaram notadamente a partir de 1990, quando o país viveu a fase de abertura comercial e as empresas do setor produtivo tiveram a necessidade de reestruturação como exigência para sua sobrevivência e inserção no mercado competitivo internacional.

Para esta discussão, destacamos as cooperativas de crédito constituídas principalmente por produtores da agricultura familiar. Este é um segmento agrícola reconhecido oficialmente a partir da década de 1990 pela representativa participação na produção de alimentos. A valorização da classe dos produtores familiares se deu calcada na ação dos movimentos sociais (sindicatos, comunidades rurais, centrais de associações de produtores) e em dados de estudos da FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura) e do INCRA (Instituto Nacional da Reforma Agrária).

O contexto de formação destas cooperativas está centrado no bojo da modernização agrícola e é considerado consequência deste processo, como constata as análises de Búrigo (2006) e Pelegrini, Shiki e Shiki (2015). Sobre isto, concordamos com Bianchini (2015) ao explicar que à medida que a busca do desenvolvimento estimulou o incremento da produção agrícola em escala via direcionamento do crédito agrícola, principalmente entre 1970 e 1980, acelerou a formação de grandes propriedades por meio de uma política seletiva e concentradora. À margem desse processo ficaram os produtores da pequena propriedade que vivenciaram uma fase de empobrecimento e desestímulo no cultivo da terra.

Sobre este contexto, Rocha, Búrigo e Desconsi (2020) explicam que a partir da década de 1990 surgiram pequenas cooperativas, constituídas por pequenos produtores familiares, que se colocavam como alternativas às grandes estruturas concentradoras do crédito agrícola. Foi uma posição que se efetivou pela situação competitiva alcançada pela agricultura patronal e pela pressão exercida pelos movimentos populares em nome dos interesses de pequenos produtores. Dessa forma, emergiu a ideia de incentivo à formação do negócio familiar rural como alternativa para integração dos agricultores familiares ao mercado. Neste panorama se deu a constituição da cooperativa foco desta análise.

## 2.3 A Sobreposição do Gerencial sobre o Social como Base para Empresificação

Nesta seção revisamos o processo de constituição da visão gerencial. Consideramos necessário mencionar estudos que evidenciam o alastramento do uso das técnicas e modelos administrativos, estruturados no âmbito das empresas, principalmente nas fábricas, para organizações de diferente natureza e finalidade.

O conhecimento gerencial estruturado tem sua origem no modelo burocrático de organização construído durante a industrialização. No processo de transição da atividade agrícola à ênfase na produção fabril, os princípios da organização burocrática tornam-se uma referência fundamental da nova forma de organização da sociedade baseada em um sistema econômico capitalista. Neste contexto, Motta (2017) se refere às principais funções das organizações burocráticas como a reprodução da força de trabalho, a reprodução das relações de poder e a submissão das ideias dos indivíduos às relações sociais. Na ascensão do capitalismo, estas funções citadas encontram-se operacionalizadas na empresa contemporânea considerada modelo de organização ideal.

Na prática o gerenciamento se concretiza no aperfeiçoamento da separação entre quem pensa e quem produz, ou seja, na divisão do trabalho que se consolida na atividade de alguém considerado capacitado para decidir em nome de muitos. Na perspectiva sociológica de Durkheim, Freire (2019) aponta a divisão do trabalho como terreno fértil para constituição da individualidade e das doenças da modernidade. O aprimoramento das ferramentas gerenciais como refinamento e a ampliação das formas de controle do trabalho operário demonstram o predomínio da objetividade na interpretação do trabalhador e a conseqüente perda da singularidade, conforme o estudo de Berno e Figueiredo (2020).

As transformações na atividade laboral acima descritas contribuem para legitimação da ideologia gerencialista. As formas como se concretiza o processo de dominação são muito sutis, como constatam Santos e Alvarenga (2019) ao analisarem o discurso no material usado por uma rede de cosméticos. Se destacam o uso da narrativa, do sentimento de pertencimento e proximidade com a empresa (mesmo à distância) e de suavização da função de venda para persuadir as consultoras. A disseminação da visão gerencial como forma ideal de condução das relações de trabalho é parte das conclusões de Medeiros e Siqueira (2019) em estudo sobre o uso racionalizado do discurso gerencial para expressar relações de confiança entre docentes e gestores de uma IES privada.

Com base nesta discussão, concordamos com estudos que demonstram a implantação do gerenciamento de forma ideológica. Trata-se do processo em que a empresa se torna o tipo de organização ideal na sociedade moderna, ou seja, a empresarização tratado por Tometich e Silva (2018). Alguns reflexos do predomínio gerencialista são pontuados por Vincent de Gaulejac na descrição feita por Massa (2020).

Os resultados alcançados com o uso dos modelos gerenciais foram estendidos para outras formas de organização que, mesmo sendo de diferente natureza, foram encampadas pela lógica gerencialista. Sob a justificativa da melhoria nos retornos obtidos (relação custo-benefício) e a partir da eficiência alcançada, os argumentos se pautam na necessidade eminente de acompanhamento das mudanças da ordem econômica no âmbito mundial que defende o desenvolvimento calcado no crescimento econômico. É sob tal base que se fundamentam diversos modismos gerenciais como *Total Quality*



*Management*, reengenharia, gestão por competências (Xavier, Xavier & Vallejos, 2014; Rosano-Pena, Albuquerque & Daher, 2012).

Neste âmbito estão inclusas as organizações públicas, sem fins lucrativos, associativistas e não convencionais. A adoção dos modelos demonstra a colonização da lógica gerencial nas esferas da organização pública, sob o argumento da eficiência (Naro, 2015). Destacamos os estudos e análises dos defensores do enxugamento do Estado, o Estado mínimo, conforme Machado, Verão, Camacho e Ferreira (2017). Práticas na mesma direção foram identificadas em organizações familiares por Boehs (2016) e Araujo e Silva (2016).

O alastramento dos modelos gerenciais alcançou o âmbito de organizações com fins sociais (terceiro setor) e associativistas (de ajuda mútua como associações e cooperativas). Influenciados pela perspectiva da eficiência, tais tipos organizacionais, paulatinamente, passaram a fazer uso das ferramentas gerenciais, tais como os planos estratégicos e as formas de controle, na intenção de melhorar resultados via gestão e ação estratégica. O argumento da necessidade de acompanhamento e reação à mudança justifica a adoção destas práticas.

Nesta direção, nas organizações com fins sociais a gestão social alinha-se à gestão estratégica numa ação de transição, subvertendo a razão de ser da busca do bem comum, característico das organizações com fins sociais, à ação voltada para resultados que caracteriza a gestão estratégica das organizações de capital. Nestas organizações o fundamento da criação e razão de ser está na busca do bem comum. No entanto, as ações em curso permitem inferir que predominam princípios e ações da gestão estratégica em detrimento das questões de natureza social (Silva & Neto, 2015).

Especificamente nas cooperativas, embora sua origem se identifique como alternativa à lógica empresarial, a adesão à cultura gerencialista se justifica na crença do mercado como referência de atuação, ou seja, na busca do crescimento e da competitividade, condição em que cooperativas e empresas de capital passam a ser interpretadas sob o mesmo patamar. Este direcionamento se concretiza na prática da gestão profissional das cooperativas e na produção do conhecimento na área, conforme alguns estudos (Fajardo, 2016; Gonçalves, Stefano, & Baccaro, 2017).

Person e Neto (2015) explicam que nesse processo de colonização, o conhecimento gerencial se distancia do seu real ponto de partida, voltado à técnica de trabalho. Na linguagem gerencialista, a organização é dominada pela visão de negócio e se posiciona de forma totalizante constituindo, além do local de trabalho, o espaço de pensamento e de vida dos indivíduos. Assim, torna-se idealista e acredita ser capaz de dar conta da complexidade intrínseca ao funcionamento das organizações de diferentes naturezas. “A importação das ferramentas e métodos de gestão das empresas mercantis participa, assim, de um trabalho de aculturação” (França Filho & Eynaud, 2020, p.60)

Em relação ao alastramento do modelo gerencial tecemos duas considerações essenciais: i) a emergência dos princípios do gerenciamento se efetivou durante a industrialização, sobretudo na ascensão da organização de caráter burocrático como forma organizacional ideal para as características do sistema de capital; ii) nesse meio, em um processo histórico, o conhecimento gerencial passa de um conjunto de técnicas voltado à produção, a uma ideologia de caráter totalizante considerada ideal para interpretar, definir e coordenar indivíduos e organizações.

Na seção a seguir, apresentamos o delineamento metodológico usado na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objetivo investigar o processo de empresificação de uma cooperativa de base popular, optamos pela realização de um estudo de caso descritivo, conforme define Yin (2005) e Gibbert e Wicki. (2008). O caso escolhido foi uma cooperativa do ramo de crédito formada por produtores da agricultura familiar, identificada aqui como Diamante. A pesquisa contempla a história da cooperativa no período desde a constituição, em 1995, até 2020, ou seja, descreve a trajetória de 25 anos da cooperativa.

A escolha da Diamante como caso de análise se justifica por algumas razões: a) a importância da cooperativa no contexto regional – a criação da Diamante se deu com participação ativa de diferentes movimentos sociais que atuavam em função das necessidades dos pequenos produtores na região durante a década de 1990. O sistema de cooperativas de crédito a que pertence a Diamante, em 2016 (ano da pesquisa) envolvia aproximadamente 200 mil famílias em 10 estados brasileiros; b) embora a pesquisa tenha sido formalmente realizada durante o ano de 2016, um dos pesquisadores acompanha a caminhada da cooperativa desde 2006, esta condição viabilizou o acesso aos dados; c) o fato da origem da Diamante ter sido em torno de uma causa social, gestada no bojo de movimentos sociais como uma alternativa à lógica empresarial, não impediu a empresificação da cooperativa.

Como fontes de informações, a pesquisa envolveu consulta a documentos e entrevistas. Entre os documentos analisados estão atas (50 páginas), estatuto social (38 páginas), legislação aplicada às cooperativas de crédito (52 páginas) e modelos de práticas de gestão (6 páginas), livro com relato histórico e práticas aprendidas pelo sistema de cooperativas (413 páginas). A consulta aos documentos foi determinante para identificar as razões que serviram de pano de fundo para a implantação de modelos gerenciais na história da cooperativa.

Realizamos as entrevistas com associados e funcionários da Diamante. A partir do critério de Bauer e Gaskell (2017) sobre a importância de ouvir indivíduos que partilharam um momento histórico em comum, entrevistamos sete associados da cooperativa, quatro fundadores e três que ingressaram na segunda década de atividade, a partir de 2005, dois dos associados fundadores se afastaram da cooperativa. Além destes, participaram do grupo de entrevistados dois funcionários, um deles admitido nos primeiros anos da cooperativa, em 1998, e outro ingressante em 2013.

Também contribuiu na reconstituição histórica da cooperativa o depoimento do ocupante da função gerencial que ingressou profissionalmente em 1998 e que atualmente pertence ao quadro de associados. Como complemento ao *corpus* das entrevistas, foi ouvido um membro externo, ligado à agricultura familiar na região da cooperativa que atuou como apoiador no processo de constituição.

As entrevistas foram realizadas no local indicado pelos entrevistados - sala do sindicato dos trabalhadores rurais, residência na propriedade agrícola, sala de reuniões da cooperativa ou local de trabalho. O roteiro de entrevista buscou identificar o envolvimento dos entrevistados com a trajetória da cooperativa desde o processo de constituição, os principais fatos e mudanças ocorridas na forma de gestão e as alterações percebidas no vínculo dos sujeitos com a cooperativa. O tempo de duração das entrevistas variou de 30 a 90 minutos, com maior duração da conversa com fundadores, o funcionário da década de 1990 e o membro externo pois, neste caso, a história da cooperativa é parte da história de vida dos entrevistados.



Verificamos os dados a partir da análise de conteúdo seguindo a orientação de Bardin (2015) para evidenciar objetivamente as forças que os sujeitos foram submetidos. A análise também seguiu a direção de Bauer e Gaskell (2017) para trabalhar com dados históricos, e foi realizada em três fases: pré-análise, exploração do material e produção de inferências.

A pré-análise iniciou pela leitura dos documentos (atas de todos os anos de atuação da cooperativa, estatuto, legislação, modelos e conteúdo das entrevistas) e possibilitou conhecer de modo geral a trajetória da cooperativa. Nesta fase selecionamos os documentos que, analisados de forma mais atenta, apontaram momentos determinantes na empresificação da cooperativa. Também consideramos a regra de exaustão a fim de contemplar todos os elementos do *corpus* de análise.

A fase de exploração do material nos permitiu um olhar mais atento em momentos que, atrelados ao contexto de inserção da cooperativa, determinaram decisões em direção ao ajustamento à lógica empresarial. Assim, identificamos como unidades de registro o surgimento da Diamante, a criação da cooperativa central e a constante orientação técnica em direção à eficiência. Atreladas a estes elementos definimos as unidades de contexto em torno de fatos que, agrupados às unidades de registro, viabilizaram melhor entendimento do direcionamento tomado pela cooperativa.

Tendo por base as etapas descritas e a estrutura de base das unidades de registro e de contexto, produzimos as inferências sobre o material pesquisado. Argumentos destacados nas entrevistas, exigências da legislação, orientações do Estado (principalmente do sistema financeiro) e conteúdo de documentos emitidos por profissionais técnicos da cooperativa foram agrupados e subsidiaram a organização das inferências em torno das categorias apresentadas na próxima seção.

Os dados foram triangulados conforme a indicação de Denzin e Lincoln (2005) considerando as diferentes fontes de dados (entrevistas, documentos e modelos de gestão) em diferentes momentos da história da cooperativa. A triangulação buscou a convergência dos dados, oriundos das diferentes fontes, em torno do fenômeno da empresificação da cooperativa em estudo. A partir das informações coletadas, empreendemos uma releitura da trajetória histórica da Diamante considerando as condições de criação e o direcionamento dado à cooperativa. Na próxima seção apresentamos os resultados do estudo.

#### 4 RESULTADOS: O PROCESSO DE EMPRESIFICAÇÃO DA COOPERATIVA DIAMANTE

A análise dos dados nos permitiu o reconhecimento de três fatores condicionantes do processo de empresificação da cooperativa estudada, a saber: a) **origem no contexto técnico desenvolvimentista** – pela presença da orientação gerencial dominante na esfera estatal no período de constituição da Diamante; b) **o crescimento organizacional e determinação da passagem da base de serviços à cooperativa central** - em função do desempenho obtido pelo sistema de crédito cooperativo no período 1996 – 2000, justificando o conhecimento gerencial como instrumento de apoio às cooperativas; c) **busca por eficiência** – orientação técnica que deu concretude à empresificação da Diamante. Cada um desses fatores está elaborado a seguir.

## 4.1 Origem no Contexto Técnico Desenvolvimentista

Em meados da década de 1990 encontravam-se em uma relação de forças, de um lado a estratégia da modernização agrícola, inserida na perspectiva desenvolvimentista da Era Vargas, com prioridade de acesso ao crédito à agricultura patronal e, de outro, as pequenas propriedades à margem da política pública e a consequente exclusão do acesso ao crédito agrícola para pequenos produtores.

Semelhante à vertente cooperativista estruturada pelos movimentos populares, o sistema em que foi pensada a cooperativa Diamante propunha a criação de uma organização de cooperativas em rede. Essa é caracterizada por Cruzio (2006) como estrutura de caráter horizontal, isenta de controle vertical, característica da organização entre cooperativas oriundas da vertente popular. Destaca-se nas falas de associados fundadores, do fundador apoiador e no projeto do sistema de cooperativas que as cooperativas seriam apoiadas por uma base de serviços de caráter técnico e profissional, necessária para a operacionalização das atividades. Além do conteúdo do projeto de criação das cooperativas, o propósito é reforçado nos depoimentos do associado fundador e do fundador apoiador.

O nosso objetivo era uma rede de cooperativas pequenas descentralizadas por municípios organizadas por regiões então por isso nós criamos a base regional de serviço. (Associado Fundador 1).

[...] eu diria o seguinte, o que tem que ter presente é que a estrutura proposta da Cooperativa era de rede, era uma estrutura descentralizada, muito descentralizada, unidades pequenas, é esse era o ideal que animou o sistema de cooperativas, com custos operacionais baixos (Fundador Apoiador).

Sob um olhar mais amplo, a fundação da cooperativa pode ser considerada, também, como uma decorrência da política governamental de flexibilização para acesso ao crédito para um público não atendido pelo sistema bancário tradicional, além da participação direta dos agricultores e das entidades ligadas ao segmento da produção familiar. Sobre o mesmo sistema de cooperativas, Schroder (2005) explica que o processo enfatiza a incapacidade dos bancos no atendimento das necessidades de crédito dos agricultores familiares, causada principalmente pela rigidez nos processos de análise de crédito.

Assim, as informações obtidas (depoimentos e documentos) permitem constatar que a Diamante apresenta, na sua origem, uma relação com as duas vertentes do cooperativismo brasileiro. A primeira diz respeito ao fato de ter sido fortemente apoiada pela ação governamental (do topo para a base), como corredor de escoamento de recursos públicos direcionados à agricultura familiar. O início das atividades da Diamante se deu em 1996, a partir da intensificação das ações do Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) pelo governo federal, como estratégia de flexibilização da burocracia para liberação de crédito aos produtores familiares, em que outras instituições de estrutura simplificada, entre elas os sindicatos de trabalhadores rurais, passaram a mediar o acesso aos recursos. Porém, neste caso, o direcionamento previa o atendimento da classe dos produtores pequenos.

Neste contexto, contribui na discussão a análise desenvolvida por Araujo e Silva (2016) em relação

à intensificação de valores e práticas empresariais na agricultura familiar. Tendo por base a análise das relações de caráter funcional, conflituoso, de dominação e poder inerentes à empresa que a tornam o tipo de organização dominante na modernidade, os autores verificaram reflexos na atividade produtiva das pequenas propriedades. Destaca-se na análise a influência da estruturação do Pronaf na inserção dos produtores na lógica empresarial em um processo em que a terra passa a ser um meio de produção.

A segunda corrente identifica a cooperativa como inserida no cooperativismo de origem popular, “de baixo para cima” (Rios, 2017), entre as cooperativas fundadas com o propósito de atender as necessidades dos menos favorecidos em relação às condições de vida e de trabalho: os produtores da agricultura familiar. Podemos considerar preponderantes as características que identificam a cooperativa Diamante com o cooperativismo de origem popular.

No processo de constituição das cooperativas a que pertence a Diamante, depoimentos e documentos demonstram que as cooperativas singulares - entre elas a Diamante, estariam centradas na organização da base social, na identificação de dados socioeconômicos dos associados, na análise das solicitações de crédito e na captação de recursos. De caráter simplificado, a estrutura física, inicialmente em uma sala emprestada pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais, e de pessoal seria somente a necessária para atender a execução das atividades sem altos custos. No caso da cooperativa Diamante, a instalação para o início das atividades é parte da fala de um dos fundadores afastados:

E nós conseguimos, começemo nosso trabalho aqui dentro do sindicato, o sindicato emprestou pra nós uma maquininha de escrever, aquela de (entrevistado faz sinal com os dedos se referindo à máquina de datilografia), uma salinha ali, uma mesa, umas cadeiras e daí como nosso trabalho atrapalhava um pouco o sindicato, nós resolvemos alugar outro local (Associado Fundador Afastado).

#### **4.2 Crescimento Organizacional e a Passagem da Base de Serviços à Cooperativa Central**

Considerando que a Diamante foi constituída atrelada ao grupo de cooperativas, sua atuação inicial, entre 1996 e 2000, esteve apoiada por uma base de serviços responsável pelo trabalho burocrático, até então, desenvolvido e coordenado, principalmente, por profissionais da área contábil. O aumento no número de associados também foi influenciado pela ampliação do volume de recursos para crédito agrícola destinado ao Pronaf.

Em análise do mesmo grupo de cooperativas, Búrigo (2006, p. 286) constata que “depois de mais de dez anos (entre 1996 e 2005) percebe-se que o Pronaf (re)valorizou a agricultura familiar, ajudando a demonstrar que boa parte da produção e da riqueza gerada no campo brasileiro vem deste segmento”. Descreve, ainda, que em 2003 os dados da Fipe/USP demonstram que o PIB gerado pela produção familiar chegou a representar 10% do PIB nacional. Como decorrência, se constata o aumento do volume de recursos obtidos também pelo conjunto de cooperativas de crédito, entre elas a Diamante.

Nesta época ocorreu a vinculação da Diamante à Cooperativa Central de Crédito Rural, anteriormente era base de serviços, efetivada em 2000 a partir de exigência do Banco Central, calcada na justificativa do aumento expressivo do quadro social e o volume de recursos empregados no

microcrédito entre 1996 e 2000 no grupo de cooperativas. Dados das atas e relatórios de desempenho demonstram que, neste período, embora o aumento no quadro social não tenha sido expressivo, de 538 para 608 associados aptos a votar, o volume de empréstimos ativos passou de R\$ 614.000,00 em 1996, para R\$ 1.114.000,00, de acordo dados do balancete da cooperativa (Cooperativa Singular Diamante, 2000).

Em 2001, a transição da base de serviços à cooperativa central de crédito alterou a finalidade definida para a base de serviços no projeto pensado pelas entidades envolvidas na constituição do sistema de cooperativas. Destacamos, na finalidade definida para a cooperativa central de crédito descrita na ata de aprovação em 2000, o reforço da importância do suporte de conhecimento técnico (administrativo/financeiro). Neste aspecto, a referência à integração indica a direção à centralização da função a ser exercida pela cooperativa central.

Organizar serviços administrativos, financeiros, econômicos e creditícios em benefício das suas Associadas, como também a integração financeira do cooperativismo de crédito ligado à agricultura familiar na Região do Sul do país, com o propósito de fortalecer as práticas da agricultura familiar sustentável, e que esta mesma cooperativa central de crédito com interação solidária Ltda será regida pelas leis nº 4.595, de 31.12.1964 e 5.764 de 16.12.1971 (Cooperativa Singular Diamante, 2000, p.2).

Na mesma ata da base de serviços, diferente da demais atas analisadas durante a pesquisa, é citada a ocorrência de vários questionamentos solicitando esclarecimentos sobre as implicações da mudança em aprovação. Com a passagem de base de serviços para cooperativa central de crédito, o sistema de cooperativas passou a pertencer ao Sistema Financeiro Nacional. Nesta condição, a Lei 4.595/1964 atribui ao Banco Central do Brasil a autorização de funcionamento, a fiscalização e a concessão de crédito às cooperativas de crédito de qualquer natureza (Lei n. 4595, 1964).

O reflexo da mudança resultou em alterações na atuação da cooperativa central que impactaram na condução das atividades da Diamante. Passaram a ser implantados instrumentos de controle da gestão determinando centralização das atividades, aumento do poder decisório do quadro técnico administrativo e redução da autonomia decisória dos gestores da Diamante. Neste processo verificamos o descontentamento manifestado por um fundador afastado, quando se refere à centralização das decisões na cooperativa central: [...] “o sistema hoje é controlado pela central, nada funciona aqui no município, nada é feito, nenhum custeio, nenhum crédito sem vim a resposta de central. É a base (referindo-se à cooperativa central) que dá a última palavra para qualquer coisa”.

Na condição de instituição bancária, a Diamante passou a ter sua atuação acompanhada e avaliada como uma das unidades da cooperativa central de crédito. Se, de um lado essa forma de gestão é justificada pela necessidade de controle, de outro lado concretiza a centralização das decisões baseadas nos modelos gerenciais vigentes no sistema de crédito cooperativo. Neste processo se efetivou o distanciamento da autonomia decisória dos associados/proprietários da cooperativa presentes em sua fundação. Essa constatação é confirmada no depoimento do fundador que, em face das mudanças, se afastou da cooperativa:

No conselho da cooperativa, hoje o papel do presidente é assinar documento, ele não tem mais autonomia pra dirigir a cooperativa sem as ordens da central. Na época o conselho sentava, avaliava todas as propostas de projetos, e ia liberando os recursos, passava horas nisso. Hoje não é mais assim, tudo depende da central, o conselho não tem mais autonomia. Eu vejo assim, a Diamante foi criada com um projeto que mudou, e como eu percebia que tudo ia mudando, eu sempre dizia que ainda vai chegar o momento em que a Diamante vai virar banco, o Sicoob mesma coisa, tudo determinado por centrais. Na minha avaliação, se descaracterizou, não é mais a cooperativa que o associado tinha o acesso em uma conversa com os diretores e presidentes. Na minha avaliação, a tendência ainda, é ela se torna um banco como qualquer outro (Associado Fundador Afastado).

As formas de controle e acompanhamento efetuadas pelo Banco Central serviram de justificativa para os argumentos do corpo técnico atuante tanto na cooperativa central como na cooperativa singular (a Diamante). Nesta direção, se explica o retorno da função de gerente à estrutura de gestão da cooperativa a partir de 2015, descrito pelo profissional ocupante do cargo de gestão, após alguns anos de resistência dos diretores em relação ao significado do termo. Historicamente, os diretores da cooperativa manifestaram uma aversão ao uso deste termo por indicar a presença da gestão de caráter profissionalizado, característico dos bancos e das cooperativas empresariais.

A consulta ao documento publicado em 2020 (livro) revelou que a criação de cargos executivos foi parte da implantação do modelo de governança corporativa no sistema de cooperativas a que pertence a Diamante. O documento relata uma reestruturação, pautada na reengenharia, que resultou no enxugamento do número de cooperativas singulares municipais (CNPJ) via unificação de cooperativas pequenas e manutenção de cooperativas de abrangência regional, de 160 em 2008 para 75 em 2020. Entre os argumentos que justificam a mudança se destacam o inchaço das estruturas com alto custo de manutenção e o número expressivo de pequenas cooperativas com resultado financeiro deficitário.

A diretriz de manutenção da proximidade com os cooperantes, definida como um dos elementos centrais no modelo de governança, foi atendida através da manutenção e unidades de atendimento nos municípios. O uso do termo unificação, ao invés de incorporação, é citado no texto com forma de minimizar resistência entre diretores das cooperativas municipais. A importância do fortalecimento da marca foi outra estratégia usada para persuadir os associados em nome da profissionalização. O texto também descreve um processo de conscientização e convencimento de lideranças do sistema de cooperativas, viabilizado por forte investimento em capacitação de dirigentes do quadro social e do quadro de funcionários em nome da profissionalização na gestão. Estando a Diamante na condição de cooperativa de âmbito municipal, a reestruturação implantada resultou na extinção enquanto cooperativa singular e passagem à condição de unidade de atendimento.



### 4.3 A Busca por Eficiência

Seguindo a análise, constatamos que a concretização da empresificação na Diamante envolve um terceiro processo entrelaçado e dinâmico entre vários elementos. Esse processo inclui a divisão e o controle do trabalho reforçados pela valorização da orientação gerencial.

No que se refere aos mecanismos de controle do trabalho, as informações obtidas nas entrevistas e nos documentos demonstram a transição de técnicas de trabalho, que nos primeiros anos de atividades da cooperativa eram definidas como instrumento de apoio do conjunto de cooperativas, à posição de definidoras e norteadoras do funcionamento da organização. A centralização promovida pela constituição da cooperativa central de crédito rural forçou a ampliação e o aprofundamento dos instrumentos de controle, determinando a valorização da função técnica e, conseqüentemente, o aumento da estrutura de cargos ocupados por profissionais técnicos. Isso se confirma no depoimento do fundador afastado (1) que, mesmo sendo vice-presidente, assumiu a direção da cooperativa para que o presidente eleito assumisse um cargo na direção da base de serviços:

Aí queria que eu fosse o presidente da cooperativa, eu falei, mas ó eu sou sócio não entendo nada, que sou agricultor lá da roça, não entendo nada disso aqui, “não, mas tu pode se presidente”. Aí tinha outros que queriam ser também né e eu fiquei, não vou assumir porque eu não entendo nada disso...[...] Porque eu quando entrei não entendia nada de... como é que um agricultor vai sair lá da roça e gerencia um banco, mexe com dinheiro... E daí na época a gente foi aprendendo...[...] e os contrato nós mesmo fazia, eu e tinha uma funcionária que era a minha funcionária que trabalhava desde o início na Diamante, a gente pegou, fez montou uma planilhazinha lá e nós fazia os contratos eu e ela, as vezes trabalhávamos até no sábado, de manhã e de tarde emitindo contrato. Nós fazia tudo os projetinho não tinha projetista não tinha nada, nós fazia os projetinho de cada um, que naquele tempo era só o chamado pronafinho. Era o PRONAF de valores menores, né. Valores menores, e aí a gente fazia os contratos, os projetos e o contrato, imprimia aqueles contratos os agricultor chegavam e assinavam. Então a cooperativa foi um, assim criada de um sistema diferente do sistema bancário e durante esse tempo a gente foi, isso pra mim foi um aprendizado muito grande (Associado Fundador Afastado).

A informalidade na execução dos processos descrita na fala anterior também ocorria nas decisões relativas à contratação de funcionários que, assim como os associados, desconheciam as práticas dos processos burocráticos necessários no processo que envolve a concessão do crédito agrícola nas cooperativas. Sobre isso, o depoimento do funcionário descreve sua vivência nos primeiros anos na atividade:

Na verdade, não teve seleção, eu entrei em 2000, entrei como aprendiz. A princípio era pra eu ficar 90 dias, porque sei lá, tava sozinho né, então pra mim ajuda. Daí depois, daí fiquei até março daí eles foram prorrogando né. Daí chegou março e eu falei que me contratasse ou mandasse embora, né, porque tava de aprendiz e precisava trabalhar. E daí eles acabaram me contratando, tanto que eu comecei dia 2 de abril de 2001, e to até hoje aí. Na época o que motivo eu trabalhava, eu era pra

mim i pro Mato Grosso né, tinha arrumado serviço lá. Ma, daí como surgiu essa oportunidade aqui, o Carlos e o João na época pediu pra mim se eu quisesse...ajuda a estagiá né. Eu optei aqui pelo seguinte: aqui a gente ta em casa, e lá no Mato Grosso não tinha garantia nenhuma, e aqui eu faço a aprendizagem né, no caso o estágio e acabei ficando, e foi o que aconteceu, né. Então até na época foi aberto né, na época pra seleção, e ninguém se interessou né, então eu sei que eu acabei efetivando (Funcionário 1ª Década).

Além de confirmar a simplicidade da estrutura inicial de funcionamento da cooperativa, a fala indica a existência das técnicas burocráticas como apoio do trabalho e um nível de autonomia decisória na direção da Diamante. Mais ainda, nos primeiros anos a admissão de funcionários seguia o critério de exclusividade para filhos de associados da cooperativa.

As mudanças na estrutura da cooperativa determinaram alterações nas práticas com os trabalhadores e no perfil dos funcionários atuantes na organização. O depoimento do funcionário ingressante na segunda década da história da cooperativa relata práticas que indicam a adoção das ferramentas gerenciais, confirmando as mudanças. Entre essas práticas, a centralização do processo seletivo de candidatos a funcionários, realizado por profissionais especializados na cooperativa central e o treinamento constante em técnicas para atender a divisão do trabalho da estrutura atual na Diamante, presentes na fala do entrevistado: “tem a área de caixa, na época tinha dois caixas, o financeiro, e tinha uma analista de carteira. Hoje já mudou, tem dois caixas, analista financeiro, analista de crédito (..), e mais três analistas comercial, e mais um administrativo” (Funcionário 2ª Década).

Aliado a isso, o ocupante do cargo gerencial relatou sobre a implantação de modelos como PEP (Plano Estratégico Participativo) e PPR (Programa de Participação nos Resultados) na cooperativa. As técnicas citadas representam apenas uma ramificação do atendimento de orientação relativa ao conjunto de cooperativas singulares, entre elas a Diamante, filiadas à cooperativa central de crédito agrícola. Diante disso, o funcionário manifesta a sua visão como indivíduo que, além de vender sua força de trabalho, adere ou “veste a camisa” da organização: “Então vejo que é diferente, não existe isso em outra cooperativa. Hoje eu vejo que nenhuma cooperativa de crédito faz como a Diamante faz isso” (Funcionário 2ª Década).

A interpretação comercial em relação à força de trabalho se estende ao elemento que motivou a constituição da cooperativa, ou seja, o crédito agrícola. Na mesma direção, o associado, ingressante na segunda década se coloca como cliente e indica a presença de valores de mercado sobre o crescimento da cooperativa:

Na época começou meio fraco, o povo todo ajudando de uma forma e outra, participando, dialogando daí, e agora já tá forte, já tá gigante né, isso é ótimo, quanto mais associado, mais dinheiro, mais participação [...], o crédito tá cada vez mais fácil, cada vez crédito, se vê crédito pra qualquer necessidade que tem na agricultura, aí tem recurso né. (Associado 2ª Década).

A adoção de práticas racionais, pautadas no modelo gerencialista, se confirma na análise da publicação de 2020. Ou seja, constatamos que as mudanças vivenciadas na cooperativa Diamante,

principalmente a partir de 2014, representavam a operacionalização da implantação da governança corporativa no sistema de cooperativas.

O crédito, elemento norteador das motivações para constituição da cooperativa, inicialmente representou o objeto central para viabilizar a produção e a manutenção dos agricultores na pequena propriedade. Naquela condição, tinha valor de uso para os agricultores. Com o passar dos anos, as mudanças efetivadas alteraram esta interpretação inicial e o crédito passou a instrumento de troca, ou seja, produto de comercialização. Nesta versão, se apresenta de forma diversificada em um conjunto de produtos que precisam ser comercializados para a sustentabilidade econômica da cooperativa.

Resumidamente, a busca pela eficiência explicita o reflexo das mudanças implantadas na Diamante concretizando alterações no significado dos associados e dos funcionários. A centralização das decisões na cooperativa central resultou na perda de autonomia dos associados diretores, situação que explica a percepção do associado ingressante na segunda década mais como cliente do produto crédito do que como proprietário da cooperativa. Aliado a isso, os funcionários que na fase inicial da Diamante se viam como agentes ativos no suporte técnico necessário para atuação da cooperativa, passaram a se interpretar como vendedores da força de trabalho executores de procedimentos técnicos repassados pela cooperativa central.

Diante do exposto nas categorias analisadas, nosso estudo permite constatar que a efetivação da empresificação da cooperativa popular em estudo ocorre no curso de sua trajetória histórica. A identificação deste processo está vinculada à análise dos fatos constituintes da caminhada da cooperativa atrelados ao contexto em que estão inseridos.

De forma geral, compreendemos que a colonização da Diamante pelo modelo gerencial, inicialmente, está ligada aos interesses políticos dominantes no contexto de sua constituição e formação. A cooperativa foi parte da estratégia governamental como caminho de distribuição do crédito agrícola aos pequenos produtores tendo em vista a importância da agricultura familiar na produção de alimentos.

Além disso, identificamos que outro ponto de inflexão se evidencia na transição da base de serviços, pensada como suporte técnico/burocrático para atividades da cooperativa popular para a condição de vinculada à cooperativa central de crédito. Decorrente disso, podemos reconhecer a adesão da cooperativa à dinâmica do crescimento e, por consequência, a implantação dos modelos e técnicas gerenciais. No conjunto, esses elementos concretizam o direcionamento ao mercado de uma organização que, sob um olhar micro, foi criada no bojo dos movimentos sociais para atender necessidades de acesso ao crédito dos pequenos agricultores.

Consideramos que a reestruturação implantada no sistema de cooperativas a que pertence a Diamante, agora unidade de atendimento, é consequência do processo de empresificação. Na prática acreditamos que nesta condição se mantém a proximidade entre cooperativa e cooperantes para oferta de “soluções financeiras” (como menciona o documento), ao mesmo tempo, intensifica o distanciamento do cooperado no processo decisório. Os argumentos mais recorrentes no documento analisado mencionam crescimento, competitividade, sustentabilidade e fortalecimento da marca como diretrizes da governança corporativa.

Diante disso, consideramos possível às organizações, sobretudo as que se identificam como

alternativas à lógica capitalista, estabelecerem limites ao crescimento e à consequente busca pela eficiência. Ao mesmo tempo, não é possível a opção de escolha sobre onde e em que condições nascem, mas é possível escolher o caminho a ser seguido.

## 5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos realizados para esta análise revelam que, embora discutidos em diferentes seções no texto, a estruturação do conhecimento gerencial e a trajetória do cooperativismo não são processos desarticulados um do outro. Trata-se de fases inseridas em um movimento histórico com diversos elementos entrelaçados, a criação e expansão das cooperativas se efetivou paralelamente à ampliação de outros tipos organizacionais, entre elas as empresas. Os resultados alcançados pelo modelo empresarial com apoio de técnicas e ferramentas do gerenciamento viabilizaram o alastramento destas práticas para outras organizações sem considerar diferenças de natureza e finalidade. Nesta análise se refere à organização que, ao longo da sua trajetória, transitou de valores mais voltados à cooperação ao uso intensificado de modelos de gestão essencialmente de valores de mercado.

Em direção semelhante, o cooperativismo brasileiro embora tenha sido estruturado em diferentes bases e momentos históricos, tem adotado alinhamento à perspectiva de mercado. Na vertente das cooperativas empresariais (de grande porte), este alinhamento se fez presente já na ação incentivadora do Estado ao considerar tais cooperativas um mecanismo para operacionalizar o destino do crédito agrícola voltado à produção para alavancar a indústria e a exportação.

O caso das cooperativas ligadas à vertente popular, foco central deste estudo, mesmo sendo estruturado em outro momento histórico, se assemelha ao caso europeu, porque floresceu calcado nas contradições da prioridade dada ao crescimento nas atividades agrícola e industrial. Embora tenham se constituído a partir das demandas dos desfavorecidos e com propósitos de inclusão nas falas dos seus idealizadores, os estudos revelam a direção e o ajustamento às condições de mercado destas cooperativas. A análise demonstra que a Diamante, mesmo constituída no bojo dos movimentos sociais para viabilizar o acesso ao crédito aos produtores da agricultura familiar, caminhou na direção da empresificação.

Em relação ao campo, nossa análise contribui com os estudos críticos em cooperativas no sentido de questionar o direcionamento à lógica mercantil a partir do qual organizações de diferente natureza e finalidade são analisadas, interpretadas e conduzidas. No caso da Diamante, se torna evidente na trajetória da cooperativa a sobreposição de valores da doutrina cooperativista pelos princípios gerencialistas voltados ao mercado. Essa constatação se confirma na reestruturação do sistema de cooperativas que resultou na transição da Diamante de cooperativa singular à unidade de atendimento. Além disso, evidenciamos outras duas contribuições.

Em primeiro lugar, corroboramos o entendimento de que a dinâmica do crescimento constitui um dos principais fatores de empresificação na cooperativa estudada. Essa conclusão, reforça o argumento de inúmeros estudos que apontam o crescimento como um fator de aumento da complexidade organizacional e consequente demanda pelo uso de técnicas e práticas gerenciais, como Starbuck (1971), Chandler (1977), Schumacher (1973) e Seifert e Vizeu (2015).

Em segundo lugar, nosso estudo aponta para o fato de que a empresificação alinha-se

diretamente à busca por maior eficiência na organização. Essa é uma constatação relevante para os estudos organizacionais, haja vista que a busca pela eficiência é raramente questionada nos estudos críticos. Antes disso, posiciona-se em uma torre de marfim. Dessa forma, confirmamos que questionar a empresificação implica em questionar a dominação técnica que se tornou hegemônica nas organizações modernas. Alguns estudos têm apontado para a virtude da não eficiência (Benites, 2019). A crítica à técnica e ao produtivismo industrial, avançados por Ellul (1968) e Illich (1973), perdeu espaço na crítica administrativa.

Como possibilidades de outros estudos, sugerimos investigar até que ponto os modelos e ferramentas gerencialistas implantados nas cooperativas decorrem das exigências legais. Também cabe compreender se a empresificação das cooperativas pode ser explicada a partir dos argumentos usados pelos técnicos defensores da perspectiva de crescimento e direcionamento ao mercado.

O caso estudado indica que as cooperativas populares estão entre as organizações criadas por demandas sociais, que na caminhada vão se alinhando à lógica de mercado. E esse processo é permeado pelo conhecimento gerencial na sua versão ideológica. Neste sentido, consideramos adequado questionar até que ponto é possível uma organização de caráter alternativo à perspectiva do capital, que queira atuar formalmente, não se render ao mercado.

Em relação aos limites do estudo, estamos cientes da possibilidade de fragilidade das constatações pelo volume de dados obtidos na pesquisa (Eisenhardt, 1989). Além disso, as constatações são limitadas ao período temporal e ao contexto contemplados nesta análise.

## REFERÊNCIAS

- Abraham, Y. M. (2006). *L'entreprise est-elle nécessaire. Sociologie de l'entreprise*, 323-374.
- Araujo, A. Z., & Silva, R. de F. C. da. (2016). A Agricultura Familiar e a expansão das Relações Sociais inerentes à empresa. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 24(1), 85-112. Recuperado de <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/690>.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M., Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Benites, L. H. (2019). *As virtudes do trabalho artífice* [Dissertação de mestrado]. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Berno, I. F., & Figueiredo, V. C. N. (2020). Servidão Voluntária no mundo do trabalho: uma revisão narrativa. *DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação*, 22(2), 456-470. Recuperado de <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/14290>.



- Bianchini, V. (2015). *Vinte anos do PRONAF – 1995-2015: avanços e desafios*. Brasília: SAF/MDA.
- Boehs, C. G. E. (2016). *A orientação da ação nos modos de organizar a produção agrícola entre famílias de agricultores no município de São Bonifácio - SC* [Tese de doutorado]. Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil.
- Búrigo, F. (2006). *Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil* [Tese de doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Calgaro, R. (2016). Cooperativismo (s) brasileiro: hibridismo e contradições na caminhada das cooperativas. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, 2(2), 100-112.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cooperativa Singular Diamante. (2000). *Ata nº 2 - Criação da cooperativa central de serviços - realizada no dia 31 de agosto de 2000*.
- Costa, P. R. N., & Stöberl, P. R. (2016). Cooperativas e representação política empresarial no Brasil: o caso do cooperativismo rural no Paraná. *Política & Sociedade*, 15(32), 258-281. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2016v15n32p258>.
- Cruzio, H. O. (2006). *Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research* (pp. 1 – 32). Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ellul, J. (1968). *A técnica e o desafio do século*. São Paulo: Paz e Terra.
- Fajardo, S. (2016). A ação das cooperativas agropecuárias na modernização da agricultura no estado do Paraná, Brasil. *GeoTextos*, 12(1). Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/14355/11202>.
- Faria, J. H. de (2009). *Gestão participativa – relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas.

- França Filho, G. C. D., & Eynaud, P. (2020). *Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização*. Salvador: EDUFBA.
- Freire, A. T. F. (2019). Émile Durkheim e a crítica do capitalismo em Da divisão do trabalho social. *Mediações-Revista de Ciências Sociais*, 24(2), 154-178. Recuperado de <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/35630>.
- Freitas, A. F. de, & de Freitas, A. F. de, (2014). O cooperativismo de crédito no Brasil e a emergência de uma vertente solidária. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 10(2), 46-74. Recuperado de <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1351/378>.
- Gaiger, L. I. (2013). A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 28(82), 211-228. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a13.pdf>.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gonçalves, M. F., Stefano, S. R., & Baccaro, T. A. (2017). Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Administração da Unimep*, 15(3), 51-73. Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1228>.
- Illich, I. (1973). *Tools for conviviality*. New York: Harper & Row.
- Lees, A., Meyer, E., & Rafferty, J. (2013). From Menzies Lyth to Munro: the problem of managerialism. *British Journal of Social Work*, 43(3), 542-558. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/273038774\\_From\\_Menzies\\_Lyth\\_to\\_Munro\\_The\\_Problem\\_of\\_Managerialism](https://www.researchgate.net/publication/273038774_From_Menzies_Lyth_to_Munro_The_Problem_of_Managerialism).
- Lei 4595, de 31 de dezembro de 1964*. (1964). Dispõe sobre a política das instituições monetárias, bancárias e creditícias. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Casa Civil.
- Machado, J. F., Lopes, J. C. J., Verão, D. B. de M., Camacho, M. S., & Ferreira, T. G. de O. (2017). O legislativo e o gerencialismo na gestão de pessoas da Administração Pública. *Revista de Políticas Públicas*, 21(2), 999-1017. Recuperado de <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/8259>.
- Massa, A. (2020). Entrevista de Vincent de Gaulejac à Ana Massa: sociedade paradoxante e ideologia gerencialista em tempos de Covid-19. *Caderno de Administração*, 28(E), 61-65. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53744/751375150137>.

- Medeiros, B. N., & Siqueira, M. V. S. (2019). Relações de confiança e sua instrumentalização no controle de docentes em IES privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 25(1), 213-237. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/90087>.
- Michelon, A., Magri, C. A., & Vandresen, J. C. (Org.). (2020). *Saberes: inovação, relacionamento e governança nas cooperativas Cresol*. Brasília: Confebras.
- Motta, F. C. P. (2017). *O que é burocracia*. Brasiliense. (1a ed. eBook). São Paulo: Brasiliense.
- Mueller, R. R., Guimarães, V. N., & Gianezini, M. (2018). Neutralidade técnica e gestão: o dilema em empreendimentos sociais. *Emancipação*, 18(2), 437-450. Recuperado de <https://revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/10563>.
- Naro, G. (2015). Le new public management ou la gestion malade de la société. In Dietrich, A., Pigeyre, F., & Chaptal, C, Vercher (Orgs.), *Dérives et perspectives de la gestion: échanges autour des travaux de Julienne Brabet* (Chap. 11. Pp. 169-176). Villeneuve d' Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Newman, J., & Clarke, J. (2012). Gerencialismo. *Educação & Realidade*, 37(2), 353-381. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/29472>.
- Observatório de Cooperativas. (2018). *Tamanho das cooperativas brasileiras e salário médio pago aos funcionários nas diferentes regiões do Brasil*. Recuperado de <http://obscoop.fearp.usp.br/dp7/blog/tamanho-das-cooperativas-brasileiras-e-sal%C3%A1rio-m%C3%A9dio-pago-aos-funcion%C3%A1rios-nas-diferentes>.
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2019). *Anuário do cooperativismo brasileiro 2019*. Recuperado de <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>.
- Pelegrini, D. F., Shiki, S. F. N., & Shiki S. (2015). Uma abordagem teórica sobre cooperativismo e associativismo no Brasil. *Extensio: Revista Eletrônica de Extensão*, 12(19), 70-85. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/view/1807-0221.2015v12n19p70/30468>.
- Person, E., & Neto, L. (2015, setembro). A Ideologia da burocracia: revendo o argumento tragtenberguiano. *XXXIX Encontro Anual da Anpad*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.
- Pires, A. S., & Lima, J. C. (2017). Fábricas recuperadas pelos trabalhadores: os dilemas da gestão coletiva do trabalho. *Caderno CRH*, 30(79), 69-87. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/19874/14945>.

- Rios, G. S. L. (2017). *O que é cooperativismo*. São Paulo: Brasiliense.
- Rocha, M. C., Búrigo, F. L., & Desconsi, C. (2020). *Ciências Sociais Unisinos*, 56(3), 303-315. Recuperado de <https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/artigo-revista-ciencias-socias-marcos-fabio-cristiano.pdf>.
- Rodrigues, M. S., Silva, R. C. da, & Dellagnelo, E. H. L. (2014). O processo de empresarização em organizações culturais brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 66-85.
- Rosano-Pena, C., Albuquerque, P. H. M., & Daher, C. E. (2012). Dinâmica da produtividade e eficiência dos gastos na educação dos municípios goianos. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), pp. 845-865. Recuperado de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/967/964>.
- Santos, L. S. da S., & Alvarenga, G. I. de. (2019). Novas tendências nas relações de trabalho: o discurso produzido pela empresa Mary Kay. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(1), 6-20. Recuperado de <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/229>.
- Santos, T. I. (2009). *O mito do cooperativismo – cooperativa de associados ou condomínio de sócios?* [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Schroder, M. (2005). *Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras da agricultura familiar – o Sistema Cresol (1995-2003)* [Tese de doutorado]. Universidade de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: economics as if people mattered*. New York: Harper & Row.
- Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2015). Crescimento organizacional: uma ideologia gerencial? *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 127-141.
- Serra, E. (2013). A participação do Estado na formação e desenvolvimento das cooperativas agrícolas no Brasil. *CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária*, 8(16). Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/23796>.
- Silva, K. V. da, & Neto, L. M. (2015). Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), 132-154. Recuperado de <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3095>.

Starbuck, W. H. (1971). *Organizational growth and development: Selected readings*. Baltimore: Penguin.

Tometich, P., & Silva, R. de F. C. (2018). O processo de empresarização e as mudanças nas relações de assalariamento e exploração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 71-87. Recuperado de <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11361>.

Xavier, F. da M., Xavier, E. da M., & Vallejos, R. V. (2014). Gestão da qualidade e produtividade do leite em cooperativas brasileiras. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1(194). Recuperado de [https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y\\_3a2014\\_3ai\\_3a194\\_3a21.htm](https://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2014_3ai_3a194_3a21.htm).

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

#### Dados dos autores:

##### Rosane Calgaro

 <https://orcid.org/0000-0002-8487-2652>

Doutorado em Administração pela Universidade Positivo. Docente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, campus Francisco Beltrão/PR – Brasil. E-mail: [rocalgaro@yahoo.com.br](mailto:rocalgaro@yahoo.com.br).

##### Fabio Vizeu Ferreira

 <https://orcid.org/0000-0003-2261-3142>

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas. Universidade Positivo/ Programa de Pós-graduação em Administração. Curitiba/PR – Brasil. E-mail: [fabio.vizeu@gmail.com](mailto:fabio.vizeu@gmail.com).

##### Rene Eugenio Seifert Junior

 <https://orcid.org/0000-0002-4474-9131>

PhD em Administração pela Universidade de Birmingham, Inglaterra. Professor do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) e do Departamento de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba/PR – Brasil. E-mail: [r.e.seifert@gmail.com](mailto:r.e.seifert@gmail.com).

#### Como citar este artigo:

Calgaro, R., Ferreira, F. V., Junior, R. E. Seifert. (2021). O Processo de Empresificação de Cooperativas Populares: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*. 10(1). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v10i1.2155>