



**ELISA ZWICK**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS  
DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**LAVRAS - MG**

**2011**

**ELISA ZWICK**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS  
DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Prof. Dr. José Roberto Pereira

Coorientador

Prof. Dr. Mozar José de Brito

**LAVRAS - MG**

**2011**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca da UFLA**

Zwick, Elisa.

Fundamentos teóricos de gestão de cooperativas/ Elisa Zwick. –  
Lavras : UFLA, 2011.  
160 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2011.  
Orientador: José Roberto Pereira.  
Bibliografia.

1. Cooperativismo. 2. Socialismo utópico. 3. Categorias teóricas.  
4. Gestão pública. 5. Gestão social. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.

CDD – 658.047

**ELISA ZWICK**

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS  
DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 8 de novembro de 2011.

Dra. Ana Alice Vilas Boas                      UFLA

Dr. Fernando Guilherme Tenório              FGV/RJ

Prof. Dr. José Roberto Pereira  
Orientador

Prof. Dr. Mozar José de Brito  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2011**

A todos aqueles que acreditam no cooperativismo como forma  
de transformação do mundo e emancipação do ser humano,  
DEDICO

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo apoio institucional recebido durante a realização do Mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos para o Mestrado.

Ao meu orientador, professor Dr. José Roberto Pereira, pelo incentivo, motivação e disposição que sempre manifestou, desde o dia em que lhe contatei pela primeira vez até os momentos mais difíceis do Mestrado. Sobretudo, lhe agradeço por sempre acreditar na minha capacidade, muitas vezes mais do que eu mesma.

Ao professor Dr. Mozar José de Brito, pelas contribuições como Coorientador e professor, sempre provocativas e inovadoras, que motivaram a ampliação do meu conhecimento ao cursar as disciplinas que ministrou no Mestrado. Como professor sempre mostrou ser mais importante fazer as boas perguntas do que apenas ter as melhores respostas.

À professora Dra. Ana Alice Vilas Boas, que sempre motivou a nossa produção. Também por suas contribuições como membro da banca de qualificação e de defesa da dissertação.

Ao professor Dr. Edgard Alencar, por seus ensinamentos inesquecíveis em metodologia da pesquisa, bem como pelo incentivo quanto ao tema por mim escolhido para a dissertação.

Aos demais professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA, com quem muito aprendi nas suas aulas.

Ao professor Dr. Fernando Guilherme Tenório, pela disposição em integrar tanto a banca de qualificação quanto a de defesa da dissertação. Suas publicações foram diversas vezes por mim consultadas e contribuíram profundamente para os meus resultados.

Aos colegas de curso, alguns parceiros de estudo e publicações, outros pela amizade, ou por ambos os motivos: Marília, Isabel, Rosângela, Ewerton, Natália, Alessandra e Luis Augusto. Também ao Edimilson, em nome dos bolsistas da Incubadora que, por vezes, me acolheram no seu espaço, o que me permitiu presenciar interações da teoria com a prática.

Aos colegas da gestão 2010-2011 na Associação de Pós-Graduação (APG-UFLA), com quem muito aprendi sobre diálogo, democracia e trabalho em equipe nas várias atividades que desenvolvemos. Juntos, colaboramos um pouco para o constante processo de construção da UFLA.

A Érika e a Kelly, pela amizade e sempre alegre recepção como vizinhas, bem como pelas parcerias em algumas publicações e demais empreitadas.

Aos professores do Departamento de Administração da Unijuí (RS), em especial à professora M.Sc. Lucinéia Felipin Woitchunas, orientadora do TCC de Graduação e à professora Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, com quem trabalhei em projetos de iniciação científica, fato que, além de viabilizar meus primeiros passos como pesquisadora, contribuiu para meu ingresso no Doutorado. Também a ela agradeço por me recomendar ao PPGA/UFLA. Igualmente, por este último motivo, agradeço aos professores Dr. Walter Frantz e Dr. Jorge Oneide Sausen.

Ao professor M.Sc. Milton Araújo, do Instituto Integral, em Porto Alegre (RS), por suas qualificadas lições para atravessar o Teste Anpad.

À secretária executiva do curso de Administração da Unijuí, Eliza de Fátima Menegazzo que, mesmo distante, nunca deixou de atender aos meus pedidos. Sobretudo, agradeço pela amizade verdadeira que mantemos.

A minha família, em especial ao Tio Arlindo, meus pais Arno e Nelda e aos irmãos Renato e Marcos. Cada um sabe da importância que teve em minha vida para que eu realizasse o projeto do Mestrado.

A Ft. Carla Maria Bueno Magalhães, pela dedicação de seus cuidados profissionais para comigo e por sua visão humanizada da saúde.

Aos amigos gaúchos, A.S. Margarete de Oliveira e professor M.Sc. Francisco Xarão, professora M.Sc. Marta Hammel e professor M.Sc. Francisco Mateus Conceição, sempre próximos, bem como aos conhecidos no âmbito da Unifal-MG: Profs. Drs. Hérica e Henrique Wellen, professora Rosimeire Bragança Cerveira e professor Dr. Sandro Amadeu Cerveira, professor Dr. Eloésio Paulo dos Reis, professora Dra. Claudia Panizzolo e Osny A. B. da Silva Jr., pela convivência amigável e solidária, solicitando-lhes desculpas pela ausência em tantas ocasiões.

Ao meu companheiro, professor M.Sc. Paulo Denisar Fraga, por compreender minhas ausências durante o período de imersão para o Mestrado, pelo apoio e discussão de ideias, com o que sempre se preocupou e, sobretudo, pelo amor que me dedica.

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia, então? Serve para isso: para caminhar.

*Eduardo Galeano*

O contrário da utopia não é a realidade, é o pragmatismo.

*Georges Labica*

O homem só é independente se afirma sua individualidade como homem total em cada uma de suas relações com o mundo.

*Karl Marx*

## RESUMO

Este estudo é apresentado sob a forma de três artigos, articulados em torno dos fundamentos teóricos de gestão de cooperativas. A metodologia constitui-se de pesquisa bibliográfica e partiu-se da formulação do índice como hipótese de trabalho (ECO, 1988). O primeiro artigo tematiza a concepção pioneira de gestão de cooperativas nos principais socialistas utópicos (Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen), visando contribuir para o preenchimento de uma lacuna nos estudos teóricos sobre cooperativismo no Brasil, dominados por estudos técnico-operacionais e, quando muito, de caso. As ideias dos utópicos inauguraram uma sustentação teórica para a gestão de cooperativas pensada não apenas para fins imediatos, mas como paradigma que servisse para alterar a configuração social geral. Além de assinalar as contribuições utópicas para a doutrina moderna de cooperativas, conclui-se que os princípios organizacionais e administrativos dos utópicos antecederam, em termos de conceito e tempo, a Teoria Clássica da Administração Científica. O segundo artigo teve como objetivo geral analisar a organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas que lhe são subjacentes nas dimensões econômico-financeira, institucional administrativa e sociopolítica. Percebeu-se que as categorias não devem ser consideradas apenas de modo estanque ou polarizado, pois, muitas vezes, elas se interconectam em uma mesma realidade. Como no estudo anterior, percebe-se a ação de diferentes racionalidades, evidenciando que as cooperativas são, muitas vezes, descaracterizadas em seus princípios e qualificadas como um mero setor da economia, relegando-se a análise da questão social a um plano inferior. O terceiro artigo tematiza as interfaces teóricas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social. Ao abordar a caracterização organizacional-social de cada uma das formas de gestão, elas são situadas no contexto das possibilidades objetivas (RAMOS, 2009), evidenciando sua convergência para uma racionalidade diversa da do mercado, o que fica mais claro pelo aprofundamento de suas interfaces, pelas feições que assumem nelas o interesse público e a democracia. Nesse ínterim, o interesse público é adjetivado como *bem compreendido* (TOCQUEVILLE, 1987). A democracia deliberativa associa-se como uma segunda categoria importante em interface. Na união das três perspectivas de gestão encontram-se pontos comuns que, conforme trabalhados, perspectivam a redução das desigualdades sociais e econômicas, sendo capazes de contribuir para um processo de emancipação. Evidencia-se a necessidade de construir novas teorias, a exemplo da busca pela consolidação da gestão social como um campo de estudos (CANÇADO e PEREIRA, 2010). Pelos resultados alcançados, espera-se que, em cada um dos artigos, seus objetivos tenham sido integralmente cumpridos, restando para estudos posteriores uma possível interação teoria-prática.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo, socialismo utópico, categorias teóricas, gestão social, gestão pública.

## ABSTRACT

This study is presented in the form of three papers, organized around the theoretical foundations of cooperatives management. The methodology consisted of literature's research and started from the index formulation as the working hypothesis (ECO, 1988). The first article thematizes the pioneer conception of cooperative's management in the main utopian socialists (Saint-Simon, Charles Fourier and Robert Owen), looking to contribute to fulfill a gap in the theoretical studies of cooperatives in Brazil dominated by technical and operational studies, and at least as a case study. The ideas of utopian socialists inaugurated a theoretical support for the cooperatives management designed not only for immediate purposes, but to serve as a paradigm that served to change the general social setting. In addition to reflect the utopic contributions to the modern doctrine of cooperatives, it is concluded that the administrative and organizational principles of the utopians preceded in concept and time the classical theory of Scientific Management. The general aim of the second article was to analyze the cooperative organization allowing to identify the theoretical categories that are subjacent in the economic-financial, institutional-administrative and socio-political dimensions. It was noticed that the categories should not be considered just so tight or polarized, because they are often interconnected in a same reality. As in the previous study it's perceived the action of different rationalities, evidencing that cooperatives are often uncharacterized in their principles and are qualified as a mere sector of the economy, relegating the analysis of social issues to a lower level. The third article thematizes the theoretical interfaces between cooperative, public and social management. In addressing the social-organizational characteristics of each management, they are situated in the context of objective possibilities (RAMOS, 2009), showing their convergence to a diverse rationality of the market, which becomes clearer by deepening the interfaces, by the features that assume in them the public interest and democracy. In the meantime the public interest is adjectivated as *well understood* (TOCQUEVILLE, 1987). The deliberative democracy is associated as a second important category in interface. In the union of the three management perspectives common points are found, and depending on the way are worked, prospect the reduction of social and economic inequalities, being able to contribute to a process of emancipation. It is evident the need to build new theories such as the quest for consolidation of social management as a field of studies (CANÇADO and PEREIRA, 2010). Because of the obtained results it is hoped that in each one of the articles their objectives were integrally reached, remaining for further studies a possible theoretical and practical interaction.

**Keywords:** Cooperativism, utopian socialism, theoretical categories, social management, public management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: Índice por hipótese de trabalho .....	22
QUADRO 2: Principais afiliações dos três grandes utópicos .....	42
QUADRO 3: Evolução dos princípios cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional .....	68
QUADRO 4: Categorias teóricas nucleantes nas dimensões estruturais de gestão de cooperativas .....	98
QUADRO 5: Dimensões comparativas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social .....	143
FIGURA 1: O interesse público e a democracia nos tipos de gestão investigados .....	150

## SUMÁRIO

### PRIMEIRA PARTE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>

### SEGUNDA PARTE – ARTIGOS

	<b>ARTIGO 1: Gestão de cooperativas no pensamento dos socialistas utópicos .....</b>	<b>30</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>O SURGIMENTO DO SOCIALISMO UTÓPICO .....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA NO PENSAMENTO DOS UTÓPICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Saint-Simon .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2</b>	<b>Charles Fourier .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3</b>	<b>Robert Owen .....</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>76</b>
	<b>ARTIGO 2: Gestão de Cooperativas: derivações teóricas do pensamento utópico .....</b>	<b>81</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>DERIVAÇÕES DO PENSAMENTO UTÓPICO: O COOPERATIVISMO EM TRÊS ABORDAGENS .....</b>	<b>84</b>
<b>2.1</b>	<b>Abordagem cooperativa pragmática ou técnico-econômica .....</b>	<b>87</b>
<b>2.2</b>	<b>Abordagem cooperativa marxista ou de transformação social .....</b>	<b>90</b>
<b>2.3</b>	<b>Abordagem cooperativa rochdaleana ou social-reformista .....</b>	<b>93</b>
<b>3</b>	<b>CATEGORIAS TEÓRICAS NUCLEANTES ÀS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DE GESTÃO DE COOPERATIVAS .....</b>	<b>95</b>
<b>3.1</b>	<b>A dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas .....</b>	<b>100</b>
<b>3.2</b>	<b>A dimensão estrutural institucional-administrativa de gestão de cooperativas .....</b>	<b>105</b>
<b>3.3</b>	<b>A dimensão estrutural sociopolítica de gestão de cooperativas .....</b>	<b>111</b>

<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
	<b>ARTIGO 3: Gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social:</b>	
	interfaces teórico-conceituais .....	124
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>125</b>
<b>2</b>	<b>TIPOS DE GESTÃO EM INTERFACE NA ESFERA</b>	
	<b>PÚBLICA .....</b>	<b>129</b>
<b>2.1</b>	<b>Contexto organizacional-social da gestão de cooperativas .....</b>	<b>130</b>
<b>2.2</b>	<b>Contexto organizacional-social da gestão pública .....</b>	<b>133</b>
<b>2.3</b>	<b>Contexto organizacional-social da gestão social .....</b>	<b>139</b>
<b>3</b>	<b>INTERESSE PÚBLICO E DEMOCRACIA: APROFUNDANDO</b>	
	<b>AS INTERFACES TEÓRICAS .....</b>	<b>145</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>153</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>155</b>

## **PRIMEIRA PARTE**

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

Este estudo é uma dissertação de mestrado centrada na temática dos fundamentos teóricos de gestão de cooperativas. Castro (1978) afirma que um estudo de natureza acadêmica deve ser portador de três critérios básicos, porém, difíceis de serem satisfeitos entre si. O primeiro é o da importância, que é satisfeita quando o tema de pesquisa está ligado a um segmento substancial da sociedade ou a uma questão teórica da literatura especializada que mereça atenção continuada. O segundo critério é o da originalidade, que ocorre num estudo cujos resultados possam acrescentar algo de novo. Já o terceiro, o da viabilidade, refere-se à sua factibilidade.

Almejar o cumprimento desses três critérios, pré-requisitos da pesquisa acadêmico-científica, demanda o desafio de buscar a fundamentação teórica consistente que nesta, investigação, procura sustentar um conceito de gestão de cooperativas adequado aos princípios que orientam esse tipo de organização, bem como melhor delimitar o seu campo de conhecimento. Este trabalho de pesquisa é apresentado sob a forma de três artigos, articulados em torno de uma temática geral comum, mas tecnicamente independentes entre si. A questão que os norteia é: *quais são os fundamentos teóricos de gestão de cooperativas?* O referencial teórico desse trabalho está articulado com a metodologia utilizada, o que é inerente à lógica de trabalhos de natureza teórica e reflexiva.

No primeiro artigo, embasado nos autores clássicos da chamada *tríade utópica* (Saint-Simon, Owen e Fourier), tematiza-se a concepção pioneira de gestão de cooperativas nos socialistas utópicos, buscando assimilar que ideias de gestão desenvolveram estes autores que antecedem ou estão em meio a grandes revoluções do início da era industrial, a exemplo da Revolução Francesa. Ou, então, como descreve Russ (1991), no contexto histórico reacionário da

restauração, que se dá em meio ao crescimento industrial de aspectos distintos na Alemanha, França e Inglaterra entre os anos de 1815 a 1848. Nesse primeiro ensaio busca-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna nos estudos teóricos sobre cooperativismo no Brasil – dominados por estudos técnico-operacionais e, quando muito, de caso –, trazendo a visão dos elaboradores do que se passa a chamar de *teoria social cooperativa*.

As conclusões desse primeiro estudo apontam, primeiramente, que as ideias dos utópicos inauguraram uma sustentação teórica para a gestão de cooperativas pensada não apenas para fins práticos e instrumentais imediatos, mas como paradigma que servisse para alterar a configuração social geral. Também foi assinalado um conjunto de contribuições utópicas para a doutrina moderna de cooperativas, conforme destacam Mladenatz (2003) e Schneider (2003). Embora, quanto aos utópicos, tenham sido identificados limites em suas teorias (MARX e ENGELS, 1989), o debate sobre sua herança eternizou a importância do aspecto emancipador contido no conceito de utopia e conferiu às cooperativas uma finalidade universal, o que se perdeu nos modelos empresariais adotados mais recentemente.

Um dos elementos novos que foram evidenciados neste estudo é quanto aos princípios organizacionais e administrativos dos utópicos terem sido os que realmente inauguraram o pensamento administrativo, antecedendo, em termos de conceito e tempo, a chamada Teoria Clássica da Administração Científica, de Taylor e Fayol. Owen (1970) é o utópico que mais contribuiu para a sustentação dessa ideia. Por fim, esse artigo contribui para iniciar o debate sobre a questão das racionalidades (instrumental x substantiva) empregadas na gestão de cooperativas, o que é melhor discutido nos dois artigos seguintes.

O segundo artigo parte da ideia das cooperativas como uma das formas de manifestação econômica e organizacional alternativa às formas de gestão tradicionais e capitalistas. Diante disso, o objetivo geral foi desenvolver uma

análise da organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas que lhe são subjacentes em três dimensões: econômico-financeira, institucional administrativa e sociopolítica.

Partiu-se do pressuposto de que a cooperativa moderna desdobrou-se em três direções distintas. A primeira corresponde à cooperativa pragmática ou técnico-econômica, que tem suas ações pautadas pela lógica capitalista e adota a heretogestão como modelo de gestão predominante. A segunda abordagem, a marxista ou de transformação social, prima pela socialização dos resultados e pela valorização do trabalho em detrimento do capital, cumprindo a função de negar a ordem liberal. Para tanto, como modelo de gestão, associa-se à autogestão. Já a abordagem rochdaleana ou social-reformista é a que melhor traduz a visão dos socialistas utópicos, combinando a racionalidade econômica e a equidade. Identificou-se nessa abordagem uma maior aproximação da gestão social como modelo de gestão predominante.

Dado esse perfil das abordagens de gestão adotadas nas cooperativas, partiu-se para a análise das categorias teóricas intrínsecas à gestão de cooperativas. Ao descrevê-las, pensou-se, também, em permitir que elas sejam compreendidas no contexto atual da *economia plural*. Com isso, percebeu-se que as categorias não devem ser consideradas apenas de modo estanque ou polarizado, pois, muitas vezes, elas se interconectam em uma mesma realidade, embora, obviamente, isso não signifique inexistência de categorias cujos modelos se contraponham. As categorias são estruturas dinâmicas, localizadoras e articuladoras dos conceitos internamente às teorias.

Contudo, conclui-se que este estudo apresenta aspectos que integram potencialmente todas as cooperativas e podem se expandir e aplicar a outras realidades. Ao final sugere-se, para além das dimensões inerentes à gestão de cooperativas, que estudos posteriores possam tratar sobre a formação do seu caráter social enquanto um modelo de gestão social, aparecendo aí novamente a

contraposição de racionalidades, expressão de que as cooperativas são descaracterizadas em seus princípios e meramente qualificadas como um setor da economia, relegando-se a análise e o trato da questão social a um plano inferior.

Por fim, no terceiro artigo, que trata das interfaces teóricas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social, parte-se da ideia de que a realidade complexa que integra a economia plural e as relações mais democráticas evidencia, por outro lado, um conjunto de ações públicas, privadas e sociais no sentido de superar problemas e suprir suas necessidades. Com isso percebe-se que essas são características inerentes à modernidade, que trazem consigo o debate sobre a esfera pública, inaugurado por Habermas (1984). Contribui igualmente para esse debate a teoria da ação comunicativa de Habermas (1989), aprofundada na Administração por autores brasileiros, como Tenório (2004; 2008).

A partir desses fundamentos, aborda-se a caracterização organizacional-social de cada uma das formas de gestão em interface, procurando situá-las no contexto das possibilidades objetivas, tal qual denomina Guerreiro Ramos (2009). Analisa-se que as formas de gestão estudadas convergem para uma racionalidade diversa da do mercado, resgatando elementos mais substantivos, privilegiando o desenvolvimento social. No entanto, a dinamicidade dos seus processos fica mais clara pela identificação de dimensões inerentes a cada tipo de gestão, as quais agregam comportamentos diferenciados, que nem sempre seguem uma racionalidade substantiva.

A última seção do trabalho apresenta um maior aprofundamento das interfaces teóricas entre os tipos de gestão investigados, pautando quais feições assumem nestes o interesse público e a democracia. Nesse sentido, o interesse público é adjetivado como *bem compreendido*, segundo propôs Tocqueville (1987). Suas manifestações podem ser encontradas nos movimentos populares,

na gestão de cooperativas ou na atuação de conselhos municipais, quando se trata das outras formas de gestão analisadas. A democracia deliberativa associa-se como uma segunda categoria importante em interface.

Esse debate reverbera a necessidade de se construir novas teorias, a exemplo da busca pela consolidação da gestão social como um campo de estudos (CANÇADO e PEREIRA, 2010). Conforme já assinalou Guerreiro Ramos (2009), é necessária a atualização de possíveis novos sistemas sociais. Assim, nesse último artigo, ao se unirem três perspectivas de gestão (cooperativa, pública e social) que parecem tão diversas, encontram-se pontos comuns que, conforme trabalhados, assinalam a redução das desigualdades sociais e econômicas. Sobretudo, neste estudo, procurou-se pensar tipos de gestão em interface no sentido de que, quando convergem para o interesse público bem compreendido, são capazes de contribuir para um processo de emancipação.

## **2 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

O desenvolvimento deste estudo está associado aos ideais da Teoria Crítica, que objetiva a construção da ciência tendo em vista a transformação da sociedade e a emancipação das pessoas. Assume-se, portanto, uma postura epistemológica antipositivista e dialética, sendo esta a afirmação da não-neutralidade dos indivíduos e da ciência, compreendendo as Ciências Humanas e Sociais como plenas de métodos mais dinâmicos (OLIVEIRA, 1988), não resumindo a legitimidade dos seus resultados à mensuração quantitativa, nem ao mero progresso científico abstrato<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “A teoria crítica não almeja de forma alguma apenas uma mera ampliação do saber, ela intenciona emancipar o homem de uma situação escravizadora” (HORKHEIMER, 1980, p. 156).

Nessa direção, a gestão de cooperativas pode ser melhor compreendida no seu objetivo essencial da emancipação do homem a partir de uma análise multiparadigmática e transdisciplinar. Para tanto, a análise de escritos que vão desde os utópicos clássicos até os autores contemporâneos resultou na abordagem de estudiosos que integram diferentes áreas do conhecimento além da Administração, como a Sociologia, a Filosofia, as Ciências Sociais e o campo da Gestão Social<sup>2</sup>.

A Administração integra uma área de estudos vinculada às Ciências Sociais Aplicadas em que se torna possível a realização de trabalhos de dissertação eminentemente teóricos. Estes, no entanto, são, geralmente, direcionados à resolução de questões que atendem a fins práticos mais imediatos. Umberto Eco (1988, p. 11) define uma tese teórica como “aquela que se propõe atacar um problema abstrato, que pode já ter sido ou não objeto de outras reflexões”. O mesmo vale para trabalhos de dissertação.

Eco (1988) alerta que uma pesquisa teórica pode resultar em três tipos de trabalho: um primeiro, que confira uma visão panorâmica do assunto estudado, situada em diversos autores; um segundo, que se proponha a resolver um problema amplo em poucas páginas, por meio de generalizações; e um terceiro, que se apresenta como estudo historiográfico, o que pode suprimir sua originalidade. Levando em conta a classificação e atenta aos alertas de Eco, a metodologia proposta para a realização deste estudo constitui-se da análise de textos teóricos, pela qual se almeja um confronto de autores, lendo-os como referência para construir conhecimentos novos e de maior alcance.

---

<sup>2</sup> Embora existam divergências quanto a se pensar a Gestão Social como um campo próprio de investigação, considera-se a perspectiva defendida por Cançado e Pereira (2010), para os quais a Gestão Social tem constituído uma base preliminar em tal direção. As primeiras impressões coletadas para a formação desse campo revelam que as suas características seriam a tomada de decisões coletivas, a transparência no processo decisório e a emancipação baseada na cidadania deliberativa.

Num momento inicial da produção, adotou-se a confecção do índice como hipótese de trabalho (ECO, 1988), no sentido de ter com isso uma definição do âmbito do estudo de forma mais precisa. Na medida em que o trabalho avançou, este índice hipotético foi reestruturado várias vezes, acompanhando o curso natural da pesquisa (ECO, 1988, p. 81). O fato de realizar uma pesquisa baseada em hipóteses é o que distingue o conhecimento científico do que é denominado geralmente como senso comum. Köche (2004, p. 37) ressalta essa diferença observando que a postura científica “consiste em não dogmatizar resultados das pesquisas, mas sim tratá-los como eternas hipóteses que necessitam de constante investigação e revisão crítica intersubjetiva”. Ao submeter esse trabalho à constante revisão, considerou-se, também, que as ideias que se firmaram e alteraram seus rumos foram produtos da própria atividade da pesquisa, o que qualifica os resultados obtidos. O índice final desse estudo é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Índice por hipótese de trabalho

ELEMENTO DO ÍNDICE	PRINCIPAIS AUTORES UTILIZADOS
Introdução geral	Cançado e Pereira (2010); Castro (1978); Guerreiro Ramos (2009); Habermas (1984;1989); Marx e Engels (1989); Mladenatz (2003); Owen (1970); Russ (1991); Schneider (2003); Tenório (2004; 2008); Tocqueville (1987).
Percurso teórico-metodológico	Cançado e Pereira (2010); Eco (1988); Ferrarezi Jr. (2011); Horkheimer (1980); Köche (1997); Oliveira (1988); Vieira (2006).
Considerações gerais	Castro (1978).
<b>ARTIGO 1 GESTÃO DE COOPERATIVAS NO PENSAMENTO DOS SOCIALISTAS UTÓPICOS</b>	
1. Introdução	Carneiro (1981); Konder (2004); Mladenatz (2003); Oliveira (2011); Paes de Paula (2005); Polanyi (1980); Schneider (2003); Teixeira (2002);
2. O surgimento do socialismo utópico	Cerroni (1975); Konder (2004); Morus (1992); Petitfils (1978); Russ (1991); Teixeira (2002).

3. A organização cooperativa no pensamento dos utópicos	Buber (2007); Carneiro (1981); Cerroni (1975); Cole (1957); Engels (1987); Hobsbawm (1983); Konder (1994;1998); Lasserre (1977); Mladenatz (2003); Pinho (1982); Piozzi (2006); Russ (1991); Schneider (2003); Schneider (2003); Teixeira (2002); Thiago (1995).
3.1. Saint-Simon	Abbagnano (1985); Benoit (2002); Engels (1987); Marx (1974); Petitfils (1978); Rosanvallon (1979); Russ (1991); Saint-Simon (1980; 2002); Sargant (1858).
3.2. Charles Fourier	Cerroni (1975); Fourier (1973); Konder (1998); Mladenatz (2003); Russ (1991); Singer (2002); Thiago (1995).
3.3. Robert Owen	Buber (2007); Cançado (2007); Carneiro (1981); Cole (1957); Engels (1987); Engels (1987); Manuel e Manuel (1984); Marx (1989); Mladenatz (2003); Owen (1970a; 1970b); Pinho (1965); Russ (1991); Singer (2002); Teixeira (2002).
4. Considerações finais	Buber (2007); Carneiro (1981); Mladenatz (2003); Manuel e Manuel (1984); Marx e Engels (1989); Münster (1993); Schneider (2003).
<b>ARTIGO 2</b> <b>GESTÃO DE COOPERATIVAS: DERIVAÇÕES TEÓRICAS DO PENSAMENTO UTÓPICO</b>	
1. Introdução	França Filho (2008); França Filho e Laville (2004); Lasserre (1977); Polanyi (2000).
2. Derivações do pensamento utópico: o cooperativismo em três abordagens	Alencar (1986); Carneiro (1981); França Filho (2008); Mladenatz (2003); Oliveira (2003); Pereira (2011); Pinho (1966; 1982); Rios (1978); Rossi (2008); Souza (2008).
2.1. Abordagem cooperativa pragmática ou técnico-econômica	Alencar (1986); Borda (1972); Cançado (2007); Carneiro (1981); Martins (1975); Oliveira (2003); Pereira (2002); Pereira (2011); Vieira (2005).
2.2. Abordagem cooperativa marxista ou de transformação social	Alencar (1986); Cançado (2007); Oliveira (2003); Pereira (2011); Rosanvallon (1979); Saint-Simon (2002).
2.3. Abordagem cooperativa rochdaleana ou social-reformista	Cançado (2007); Engels (1987); Hobsbawm (1983); Oliveira (2003); Pereira (2011); Tenório (2008).
3. Categorias teóricas nucleantes às dimensões estruturais de gestão de cooperativas	Abbagnano (1998); Althusser (1979); Aristóteles (2000); Oliveira (1988); Paes de Paula (2005); Secchi (2009).

3.1. A dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas	Bresser-Pereira (1985); Carneiro Jr. e Elias (2006); Costa e Carrion (2008); Garcia (2004); Owen (1970); Petitfils (1978); Rosanvallon (1979); Souza (2011); Ventura et al. (2009); Zylbersztajn (2002).
3.2. A dimensão estrutural institucional-administrativa de gestão de cooperativas	Alcântara (2005); Carvalho (1983); Guerreiro Ramos (2009); Guyader (2005); Holyoake (2005); Marx (1985); Paes de Paula (2005); Pereira (2002); Souza (2011); Tenório (2004); Vieitez e Dal Ri (2001).
3.3. A dimensão estrutural sociopolítica de gestão de cooperativas	Cançado (2007); Carneiro (1981); Freire (1987); Maia (1985); Marx (1994); Paes de Paula (2005); Pereira (2002); Pereira (2011); Schneider (2003); Tenório (2005); Verhagen (1984); Wautier (2001).
4. Considerações finais	Polanyi (1980); Schneider (2003).
<b>ARTIGO 3</b> <b>GESTÃO DE COOPERATIVAS, GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL:</b> <b>INTERFACES TEÓRICO-CONCEITUAIS</b>	
1. Introdução	Alcântara (2005); Carneiro (1981); Chu e Wood Jr. (2008); França Filho e Laville (2004; 2008); Habermas (1984); Lubenow (2010); Polanyi (2000).
2. Tipos de gestão em interface na esfera pública	Guerreiro Ramos (2009).
2.1. Contexto organizacional-social da gestão de cooperativas	Cançado, (2007); França Filho e Laville (2004); Herrera e Pimienta (1997); Vázquez (2001).
2.2. Contexto organizacional-social da gestão pública	Boltanski e Chiapello (2009); Carrion e Calou (2008); Coelho (2008); Filippim, Rossetto e Rossetto (2010); Fischer (1984); Gava (2010); Giddens (1999); Guerreiro Ramos (2009); Keinert (2000); Misoczky (2004); Osborne e Gaebler (1994); Paes de Paula (2005); Smith (1979); Tenório (2008); Tenório et al. (2011); Zwick et al. (2011).
2.3. Contexto organizacional-social da gestão social	Cançado e Pereira (2010); França-Filho (2003; 2008); Motta (1981); Paro (1990); Tenório (2008); Tenório e Saraiva (2009).
3. Interesse público e democracia: aprofundando as interfaces teóricas	Arendt (1993); Barbacena (2009); Freire (2001); Guerreiro Ramos (2009; 1996); Habermas (1980;1989); Japiassu (1975); Kelly (2004); Oliveira (1988); Tenório (2004; 2008); Tocqueville (1987); Verhagen (1984).
4. Considerações finais	Cançado e Pereira (2010); Dowbor (1999); Guerreiro Ramos (2009); Lubenow (2010); Oliveira (2006); Vázquez (2001).

Fonte: Elaboração própria.

Os autores analisados no primeiro artigo possibilitam compreender a constituição originária da ideia de cooperação, de modo que se estabelece um diálogo com a perspectiva de cooperação ao longo da história, principalmente a partir do cenário das revoluções Francesa e Industrial. No segundo artigo, alguns desses autores continuam sendo analisados. Busca-se situar o conjunto do seu pensamento no entendimento do contexto mais recente da gestão de cooperativas, tematizando-se as dimensões de gestão de cooperativas. Integram-se, também, a essa análise, obras mais contemporâneas que analisam a gestão de cooperativas exclusivamente, bem como obras que antecipam uma conexão teórica com outras áreas. Isso fica mais claro no terceiro artigo, que integra autores voltados tanto à análise da gestão de cooperativas, quanto da gestão pública e da gestão social, de modo a atender a temática geral deste estudo. Dentre os autores considerados, destacam-se aqueles voltados à teoria habermasiana, bem como os que possibilitam o entendimento da democracia e do interesse público como categorias importantes nas interfaces estudadas.

A forma de coleta dos textos teóricos do estudo como um todo seguiu o proposto por Ferrarezi Jr. (2011) para a pesquisa bibliográfica: (i) identificação e seleção do material bibliográfico pertinente; (ii) leitura e fichamento digital do material, identificando-se as obras, os autores e suas ideias centrais; (iii) elaboração de uma listagem de palavras-chave que facilite a localização dos temas no material fichado quando da escrita do relatório final e (iv) análise do conteúdo do material levantado para a elaboração das conclusões da pesquisa. Assim, como pesquisa bibliográfica, neste estudo conectaram-se diferentes autores e teorias, esclarecendo conceitos e elevando o arcabouço de conhecimentos sobre o tema estudado na direção do cumprimento de seus objetivos.

Nesse sentido, houve a aplicação de métodos qualitativos, os quais, para Vieira (2006), possuem elementos subjetivos, o que não significa que

procedimentos científicos não estejam sendo estabelecidos. Outra característica elencada quanto à pesquisa qualitativa é que ela geralmente proporciona descrições mais ricas e maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica.

### **3 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Os estudos preliminares feitos por ocasião da elaboração do projeto demonstraram que não se tratava de um tema fácil. Realizar um estudo em nível de dissertação substancialmente no campo da teoria exige leituras complexas e extensas, o que impõe uma adequada seleção dos materiais mais pertinentes para se atingir os objetivos propostos em cada momento de sua estrutura.

Com os resultados alcançados, espera-se que em cada um dos artigos seus objetivos tenham sido integralmente cumpridos, restando, para estudos posteriores, uma possível interação teoria-prática. A partir das reflexões feitas, destaca-se, também, a necessidade de se aprofundar o entendimento da gestão de cooperativas, de modo a se pensar elementos mediadores que contribuam para a elaboração de modelos que consigam recombinar a melhor abrangência das necessidades sociais com os fundamentos substantivos originais desse tipo de gestão.

Acredita-se que o tema e a metodologia, bem como a estrutura escolhida para apresentar esta dissertação, possam subsidiar um trabalho de pesquisa com possibilidades de servir de fonte para futuros estudos sobre a gestão de cooperativas, bem como para a gestão social e a gestão pública. Aos leitores cabe a avaliação do quanto este estudo alcançou em importância, originalidade e viabilidade, para referir novamente os três critérios estabelecidos por Castro (1978) para um estudo de natureza acadêmica.

## REFERÊNCIAS

- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Orgs.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: Ed. UFV, 2010. p. 130-144.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1988.
- FERRAREZI JR., C. **Guia do trabalho científico: do projeto à redação final: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Contexto, 2011.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HABERMAS, J. **Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- HORKHEIMER, M. Filosofia e teoria crítica. In: BENJAMIN, W. et al. **Textos escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p. 155-161. (Os Pensadores).
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.
- MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confebrás, 2003.
- OLIVEIRA, L. Neutros e neutros. **Humanidades**, Brasília, v. 05, n. 10, p. 122-127, 1988
- OWEN, R. **Report to the county of Lanark: a new view of society**. Harmondsworth: Penguin Books, 1970.
- RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas públicas**

**e desenvolvimento:** bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009. p. 41-79.

RUSS, J. **O socialismo utópico.** São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social:** práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 39-59.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

TOCQUEVILLE, A. de. **A democracia na América.** 2. ed. Belo Horizonte; São Paulo: Itatiaia; Edusp, 1987.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. p. 13-28.

**SEGUNDA PARTE – ARTIGOS**

**ARTIGO 1**  
**GESTÃO DE COOPERATIVAS NO PENSAMENTO**  
**DOS SOCIALISTAS UTÓPICOS**

## 1 INTRODUÇÃO

O movimento cooperativo, que representou uma forma de reação ou, mesmo, de contraposição aos desequilíbrios oriundos do surgimento do capitalismo, atualmente encontra-se disseminado pelo mundo, entrelaçando-se em diferentes estruturas econômicas. Desse modo, passou a constituir uma das formas mais proeminentes pelas quais se buscou sanar desigualdades sociais, em especial na contemporaneidade, em que adquiriu roupagens diversas. No entanto, ao se tratar de gestão de cooperativas observa-se, na literatura, que a análise dos seus fundamentos teóricos ainda permanece muito em aberto, carecendo de uma elaboração científica.

Para compreender como se formou o pensamento cooperativo e as premissas que fundamentam, teoricamente, a gestão desse tipo de organização, é necessário entender, primeiramente, a formação da diversidade de modos organizativos e a importância que tiveram os principais fatos históricos relacionados ao tema.

Teixeira (2002) esclarece que foi no século XIX que se operou uma ruptura com a ordem antiga e se instaurou o modo de produção capitalista. Mas essa foi uma ruptura lenta e difícil, que teve o seu primeiro período na Revolução Gloriosa do século XVII, a qual expressava o descontentamento de pequenos comerciantes e levou à reestruturação da monarquia na Inglaterra. A Revolução Industrial figura como o segundo episódio dessa transformação e data das últimas décadas do século XVIII. Porém, é a Revolução Francesa o episódio mais conhecido na passagem para o mundo moderno, sendo o politicamente mais importante.

Esses três marcos revolucionários sustentaram a grande transformação (POLANYI, 1980) do século XIX, em que se construíram as bases econômicas,

culturais, artísticas e ideológicas que perduram até hoje e formam a questão social do capitalismo moderno. Teixeira (2002) ressalta que dois fatos facilitam essa compreensão: (i) a generalização do sistema fabril, que inaugurou o ritmo da produção capitalista e lhe imprimiu uma vertiginosa velocidade de expansão, diferentemente dos modos de produção anteriores, como o artesanal, o manufatureiro e a indústria rural e (ii) a emergência do proletariado fabril como força política autônoma na sociedade burguesa. Sob a ótica econômica,

os cem anos que vão de 1775 a 1875 constituíram-se em um *boom* secular, de crescimento e mudança ininterruptos (...). Esse processo (...) agravou a desigualdade do desenvolvimento entre regiões, países, setores econômicos e até segmentos das mesmas indústrias. E, principalmente, gerou uma desigualdade social igualmente desconhecida até então (...). Isso serviu como pano de fundo para (...) a emergência da classe operária no cenário político europeu (...), as marcas que deixou foram profundas e duradouras (TEIXEIRA, 2002, p. 18).

Em meio a todas essas alterações no modo de vida, tem de se levar em conta a natureza do ser humano como um ser social, em que a necessidade de convívio com o próximo sempre esteve presente no decurso da história. Portanto, a cooperação é tida como um dos principais aspectos inerentes à convivência e à sua sobrevivência através dos tempos. Mladenatz (2003, p. 17) assinala que, “em todas as épocas da vida da humanidade, encontraram-se formas de economias coletivas que se aproximam mais ou menos da forma cooperativa”. Por isso, segundo o autor, embora apresentando diferentes concepções políticas, sociais, econômicas ou de crenças, a cooperação possui um desenvolvimento expressivo e está difundida em todas as partes do mundo, em virtude de sua extensa e histórica trajetória.

Os ideais cooperativos, obviamente, sempre representaram a busca pela melhora das condições de vida das pessoas e das sociedades como um todo, por meio da associação. Schneider (2003) analisa que a cooperação mais sistemática teria lugar apenas a partir da segunda metade do século XVIII, tendo em vista

que todas as iniciativas de cooperação anteriores caracterizavam-se por uma cooperação informal e assistemática, geralmente vinculada à produção rural. O que havia de mais formal até o momento, diante de escassa população urbana, eram algumas experiências de exploração coletiva rural, levadas a efeito por grupos religiosos, como as “guildas de comerciantes” e por “corporações de ofício” da Idade Média e do início da Idade Moderna (SCHNEIDER, 2003).

A partir disso, percebe-se que a concepção de cooperativas encontra um pensamento mais organizado e sistematizado somente a partir dos pensadores do socialismo utópico. São eles que fundamentam ideologicamente a organização cooperativa, sob um pano de fundo histórico conturbado, faceado, dentre outras, pela Revolução Industrial e pela Revolução Francesa, configurando um período que clama fortemente por mudanças. Konder (2004, p. 15) assinala que os socialistas utópicos foram a expressão dos sonhos dos proletários de uma época em que se chegou ao auge da exploração do trabalhador, tornando urgente pensar sobre melhores alternativas para a sobrevivência das classes desfavorecidas.

Objetivando identificar e analisar as concepções de gestão de cooperativas que podem ser encontradas, principalmente a partir da leitura dos socialistas utópicos clássicos, pretende-se construir um caminho de compreensão dos elementos teórico-históricos que fundamentam a organização e a gestão de cooperativas. Nesse sentido, no desenvolvimento deste texto almeja-se contribuir para o preenchimento de uma lacuna nos estudos teóricos sobre gestão de cooperativas no Brasil. Para tanto, procurou-se retomar o pensamento crítico dos socialistas utópicos, pioneiros do que aqui se chamará de *teoria social cooperativa* e principais inspiradores da doutrina.

A carência relativa aos fundamentos teóricos da gestão de cooperativas no Brasil expressa-se, em grande medida, pela quase exclusividade da abordagem desse assunto se dar nas áreas do Direito, da Economia e do

Desenvolvimento, restringindo-se a parâmetros e fins mais pragmáticos e instrumentais do que substantivos. No caso da Administração, observa-se um viés mais estritamente voltado para a Teoria da Agência<sup>3</sup>. Um dos poucos autores no Brasil que fazem uma leitura ligada às bases originárias do cooperativismo é Palmyos Paixão Carneiro, cuja posição é a de que “o cooperativismo brasileiro se ressentia da ausência de bases doutrinárias; fruto de uma época duvidosa de liberdade política, não teve o traço indelével dos estadistas, mas a efemeridade de uma política de estado” (CARNEIRO, 1981, p. 186).

Assim, parte considerável da literatura disponível centra-se na elaboração de manuais, a exemplo de Polonio (1998), Becho (1998), Crúzio (2000), Veiga e Fonseca (2001), Leite e Senra (2005), Oliveira (2011), entre outros, embora alguns desses autores façam alguma menção às origens da doutrina cooperativista. Com isso, firma-se um enfoque de tratamento teórico instrumental que, não raro, redundava em uma visão de cooperativa como mera empresa, quando, na verdade, esse tipo de organização deveria ser abordado segundo os princípios críticos originários do cooperativismo. Ao serem rebaixadas a um viés instrumental, mesmo sob intenção social generosa, mas imediatista, as cooperativas perdem qualquer correspondência de sentido com os seus ideais de origem, servindo apenas ao fim de retroalimentar o sistema capitalista.

---

<sup>3</sup> Em suma, a Teoria da Agência, ou *Agency Theory*, funciona basicamente a partir dos pressupostos de Adam Smith, da abordagem utilitarista e nas visões de livre-mercado. Na relação que permeia o capital privado, a teoria enumera agentes e principais (sendo os primeiros gestores ou responsáveis pelo controle dos recursos e os principais, os proprietários dos recursos econômicos), reconhecendo como pressuposto básico da relação a assimetria de conhecimentos entre os dois. Por isso, quando a teoria se transfere para a administração pública, os teóricos defendem a criação de agências reguladoras para garantir a distribuição equitativa de informações entre as partes (PAES DE PAULA, 2005, p. 35-36).

Para entender os elementos diferenciadores desse modo de gestão, é preciso resgatar os aspectos da proposta cooperativa que se perderam no tempo, os quais não se coadunam com uma pragmática orientada ao ideal do lucro, como se tem evidenciado. Para desenvolver os objetivos mencionados, optou-se por dividir este estudo em quatro seções. Além desta introdução, na segunda seção procura-se identificar elementos conceituais a respeito de gestão de cooperativas ao abordar o contexto e os propósitos do surgimento do socialismo utópico na história. Na terceira seção discute-se a concepção de gestão de cooperativas nos pensadores utópicos pioneiros e em alguns de seus descendentes. Na quarta seção apresentam-se as considerações finais com uma síntese geral da contribuição dos pensadores utópicos para a gestão de cooperativas, ponderando alguns de seus limites e valorizando as suas potencialidades.

## **2 O SURGIMENTO DO SOCIALISMO UTÓPICO**

Compreender o socialismo utópico pressupõe a apreensão do que, de fato, significava esse movimento em um período específico da história da humanidade. Iniciando pelo entendimento dos conceitos que lhes são inerentes, pode-se perguntar: afinal, o que é socialismo? O que é utopia? Para Teixeira (2002, p. 27), a palavra *socialismo* surgiu, na França e na Inglaterra, por volta de 1830, como termo usado, em geral, como oposição ao individualismo; depois passou a ser associado à formação de cooperativas e, só mais tarde, como sistema social oposto ao capitalismo.

Ainda para a primeira questão, Konder (2004) assinala que o socialismo é um fenômeno típico da história moderna e contemporânea. Seu sentido, tal qual é consolidado na atualidade, surgiu somente em fins do século XVIII, “como um continuador da luta contra as injustiças sociais”, às quais era

agregado um novo elemento, “a proposta de uma transformação nas condições da produção e da apropriação da riqueza produzida pela sociedade” (KONDER, 2004, p. 10). Embora datadas diferentemente, as duas conceituações revelam que o socialismo integra-se na realidade do século XIX como algo que expressa a busca pelo velho sonho de igualdade e liberdade que os homens já nutriam desde o mundo antigo.

Já a ideia de *utopia* surgiu na Grécia antiga, sendo apresentada nos escritos de Platão n’*A república*, quando o filósofo propõe um modelo de cidade capaz de tornar os seres humanos perfeitamente virtuosos, separando o poder político do econômico (PETITFILS, 1978) e concebendo “o Estado positivo como a realização de um ideal de vida global” (CERRONI, 1975, p. 113). Em um segundo momento, o conceito de utopia remete ao Renascimento, na famosa obra de Thomas Morus (1992), *A utopia*, que congrega temas religiosos, políticos e jurídicos tratados sob um caráter aperfeiçoado de funcionamento da sociedade. Morus faz alusões ao irreal, projetando um tipo ideal de nação, ao descrever uma sociedade, a imaginária ilha de Utopos<sup>4</sup>, totalmente avessa ao que existia na Inglaterra do século XVI: sem escravidão nem submissão, de construções e natureza simétrica e adequada às necessidades, onde se abomina a guerra, não se cultiva o ócio e todos habitantes apreciam e exercem atividades agrícolas.

Além de Morus, outros arquitetos de cidades utópicas surgiram, como Campanella, com a obra *A cidade do sol*, de 1602, e Mably, com duas obras, uma datada de 1768 e a outra de 1776. Ainda tem-se Morelly, um dos primeiros escritores do século das luzes, cujas obras datam, aproximadamente, de 1750 e também exaltam os elementos constitutivos de uma sociedade igualitária,

---

<sup>4</sup> De *u-topos*, significando, etimologicamente, nenhum lugar. Ao descrever a experiência utópica na América, Raquel Thiago (1995, p. 47) assim conceitua o termo: “reflete uma palavra forjada para designar algo distante, que não tem lugar na ordem estabelecida, mas que pode encontrar um ponto no mundo livre desta ordem, para realizar-se”.

perfeita e harmoniosa. O próprio Rousseau, em seus tempos de juventude, era um socialista comunitário e suas ideias dessa fase conduziam à utopia e à comunidade de bens. Porém, com o contrato social, Rousseau modificou o seu curso e se tornou um visionário fulgurante da democracia futura. Ao constatar os feitos deste e os dos outros utópicos, Petitfils (1978, p. 20) assinala:

Ninguém negaria, hoje, que a *Utopia* constitui uma etapa importante na história do pré-socialismo. Ela não se pode reduzir, como quiseram alguns autores, a um simples divertimento de um letrado. A obra de Morus tem lugar entre as utopias críticas que visam a despertar a consciência quanto às injustiças do mundo.

A partir dos conceitos de utopia e de socialismo, a compreensão do conjunto “*socialismo utópico*” se torna mais acessível. Petitfils (1978, p. 11-12) define a corrente do socialismo utópico como aquela que tem como objetivos mestres a abolição do Estado, da oposição entre público e privado, das classes sociais e do dinheiro. Porém, o que existe em comum entre os pensadores dessa corrente é que eles enxergam uma sociedade melhor administrada, sem saber apontar os primeiros passos para se alcançá-la. Com isso, desdenham o caminho reformista das concessões e condenam a violência revolucionária, invertendo moralmente o mundo pela projeção da utopia, na tentativa de convencer pela força das ideias. Nesse sentido, os socialistas utópicos foram verdadeiros empreendedores de uma sociedade ideal, pois muitos não só a idealizaram como também tentaram por em prática suas convicções. Alguns o conseguiram até certo ponto, como se verá adiante.

Apesar de sua origem anterior, somente no período das grandes revoluções na Inglaterra e França do século XIX é que o ideal utópico se configura por meio do movimento do socialismo utópico, adquirindo vigor e expressão prática. A Revolução Industrial, mais proeminente na Inglaterra, tendo em vista seu adiantamento de quase um século em relação à França, causou efeitos semelhantes na classe operária dos dois países, provocando atritos entre o

proletariado e a burguesia, e desta com a aristocracia. Assim, essa revolução foi o estopim para o emergir do socialismo utópico como uma nova ideologia de configuração social (RUSS, 1991).

A expansão industrial na Inglaterra, a “oficina do mundo”, marcada pela explosão dos teares, da indústria mecânica e das estradas de ferro, trouxe a afirmação do capitalismo. Com ele surgiu a imensa exploração operária e a pauperização se evidencia no amontoamento urbano, com o crescimento da migração rural e da desapropriação dos meios de vida e de produção. Disso surgem vários protestos por melhores condições de vida e trabalho, a exemplo do Movimento Cartista<sup>5</sup>. Na França, que mergulhava em uma realidade adversa, Paris foi transformada na “capital da revolução” e a força da ideologia socialista e comunista fez com que a classe operária aspirasse a um 1789 *proletário*, deflagrando a Revolução Francesa (RUSS, 1991). Nesse cenário, pela “Conspiração dos Iguais”<sup>6</sup> surgiram as primeiras expressões do socialismo (KONDER, 2004). Ademais, no tempo em que ainda prevaleciam a pequena e a

---

<sup>5</sup> Deflagrado na Inglaterra em 1838, sob a liderança de William Lovett e Francis Place, o Movimento Cartista consistia na apresentação de uma carta de reivindicações políticas, em que se reclamava, entre outras coisas, o sufrágio universal, o voto secreto e a atribuição de importância ao fator humano em detrimento da propriedade, além de se protestar contra a nova Lei dos Pobres de 1834 (SILVA, 2005). A referida lei pressupunha tornar indesejável o auxílio que se dava antes aos pobres, haja vista o princípio de que a pessoa sujeita ao auxílio deveria ser mantida sempre em piores condições do que o trabalhador mais mal remunerado (NUNES, 2003).

<sup>6</sup> Konder (2004, p. 12) assinala que a Conspiração dos Iguais foi um movimento nascido entre os democratas radicais que tinham a Revolução Francesa apenas como prenúncio da uma *última revolução*, a qual instauraria a igualdade efetiva entre as pessoas e as tornaria livres. A conspiração contava com Graco (ou Gracchus) Babeuf como um dos seus líderes, motivo que o levou a ser executado. Para Konder (2004), Babeuf pode ser considerado o precursor do comunismo. Joll (1970, p. 51-53) afirma que o movimento data de 1796 e seu líder criticava ferrenhamente a propriedade privada, sendo a reforma agrária a primeira coisa a se fazer para tornar todos iguais. Este papel, que incluía a abolição de marcos fronteiros – cercas, muros, chaves – além das mais diversas mazelas da sociedade, caberia ao Estado. Assim, as ideias de Babeuf continham objetivos anarquistas, mas não meios, visto que, para ele, o Estado era forte, responsável por organizar a vida econômica em que os meios de produção seriam coletivos e caberia a ele dirigir o trabalho.

média produção, proliferavam movimentos independentes de ajuda mútua e resistência ao capitalismo, pela intensificação das práticas cooperativas, com maiores desdobramentos em meados da segunda metade do século XIX (PIOZZI, 2006, p. 17).

Ao empreender uma análise crítica da história, Lênine (1977) afirma que a liberdade alcançada pela derrubada do regime feudal e a ascensão ao capitalismo representava um novo sistema de opressão e exploração dos trabalhadores, que teve como reflexo e como protesto contrário, o surgimento de diversas doutrinas socialistas. No entanto, ao tratar do socialismo como a terceira parte constitutiva do marxismo, Lênine (1977, p. 38) caracterizou o socialismo utópico como primitivo, pois este não poderia iniciar uma saída real para a exploração: não sabia explicar a natureza da servidão assalariada no capitalismo, nem descobrir as leis do seu desenvolvimento, nem tampouco encontrar a força social capaz de se tornar criadora de uma nova sociedade.

A crítica de Lênine era devido à convicção de que a única saída para romper com a desigualdade de classes e construir uma sociedade justa era por meio da revolução violenta, não por princípio, mas porque a violência das classes dominantes impediria qualquer processo pacífico de transformação real e efetiva da vida econômica e social. De outra parte, Teixeira (2002, p. 29) analisa o significado de *utópico* como referente a “projetos de organização da sociedade, desligados da realidade política e social da época, e fé inabalável na ciência e na educação como meios de transformação da sociedade”. O pensamento desses dois autores leva a concluir que o movimento estava envolto em uma série de lacunas.

Diante desse diagnóstico, Russ (1991, p. 4-5) afirma que a corrente utópica foi, muitas vezes, repudiada na esfera da reflexão e da luta social, em especial por meio de três tipos de rejeição. A primeira consistia em fazer do socialismo utópico um prefácio do socialismo científico, pois era considerado

um movimento cuja formulação inicial era carregada de imaginação e afetuosidade poéticas, sendo, portanto, sem autenticidade. A segunda, mais moderna, questiona o porquê de se remeter às raízes de um modelo e de um conceito “caducos”, pertencentes ao passado. A autora destaca que, por essa rejeição, não só se tenta invalidar o socialismo enquanto ação política conduzida em nome da classe operária, mas também a utopia. Já o terceiro repúdio examina o movimento pela esfera política, afirmando que a sua abrangência teria sido extremamente fraca e não resultou em grandes resultados na história.

A despeito das críticas e da análise sobre os pré-conceitos contra essa corrente, direcionadas especialmente ao seu veio francês, Russ (1991) enumera que o socialismo utópico deve ser visto como uma língua específica e original que, por suas particularidades, enriqueceu o pensamento, a arte e a política. Para a autora, a sua escrita específica, a fundação da felicidade e da harmonia social expressou e representa ainda uma força poderosa da vida política francesa. Ademais, considerar o socialismo utópico somente como um elo que conduz ao socialismo científico, reduzindo seus autores a simples precursores de Marx, leva à mutilação do que o seu pensamento acrescentou de original (PETITFILS, 1978).

Assim, considera-se que o socialismo utópico deva ser digno de ser analisado em suas teorias, ideias e sonhos, não só pela apreciação dos autores que compõem o seu berço, na França, mas também daqueles pertencentes à corrente inglesa. Com isso, é possível obter um panorama do que foi o movimento e as suas principais contribuições para a gestão de cooperativas. Até porque, se houve um pensamento que primeiro concebeu o *princípio associativo* como elemento central de uma *concepção de organização social* – e não apenas como meio avulso para resolver problemas práticos imediatos –, esse pensamento foi o dos socialistas utópicos.

### **3 A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA NO PENSAMENTO DOS UTÓPICOS**

Tendo como pano de fundo o “contexto de afirmação extremada do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário”, o cooperativismo surge como uma tentativa de “superar a absolutização do interesse privado e suas consequências” e “se empenhará por resgatar e reforçar o interesse coletivo e comunitário” (SCHNEIDER, 2003, p. 35). A cooperação se afirma na mesma época e meio social, bem como sob o mesmo espírito que origina o sindicalismo e o socialismo, ou seja, pelo ímpeto de livrar os trabalhadores da exploração, encontrando na associação a forma mais viável para esse combate (LASSERRE, 1977).

Na literatura podem ser encontradas diferentes interpretações sobre quais foram os socialistas utópicos que mais se destacaram nos movimentos sociais e nas revoluções do século XIX. Não obstante, Cerroni (1975) aponta, como os três mais importantes precursores, o conde francês Henri de Saint-Simon, o sócio de uma fábrica têxtil na Inglaterra, Robert Owen, e o escritor e caixeiro viajante Charles Fourier. Esta é a interpretação amplamente predominante nos vários comentadores e historiadores, razão pela qual será adotada aqui.

Os mesmos pensadores são enumerados por Hobsbawm (1983, p. 47), que define o socialismo pré-marxiano dizendo que Marx e Engels os haviam destacado como dignos de particular atenção, apesar de Owen ter sido primeiramente definido como comunista por ambos os filósofos. Isso muito embora Engels (1987, p. 50), ao demonstrar a ambiguidade de suas propostas, destaque que uma “nota comum aos três é o não atuarem como representantes dos interesses do proletariado que, entretanto, havia surgido como produto histórico”. Assim, o caráter burguês atribuído por Engels a quase todo o

socialismo utópico distinguia-se de outro movimento dos anos 1840, classificado por ele como comunista (HOBSBAWM, 1983, p. 41).

É possível listar quem foram os seguidores da pioneira tríade utópica. A critério didático, tem-se como pressuposto o Quadro 2, elaborado no intuito de esclarecer quais os principais nomes, ou os mais recorrentes na literatura, que tiveram ligação com cada um dos três grandes utópicos, apresentando-se teóricos tanto anteriores, quanto posteriores a eles.

Quadro 2 – Principais afiliações dos três grandes utópicos

<b>Saint-Simon (1760-1825, França)</b>	<b>Charles Fourier (1772-1837, França)</b>	<b>Robert Owen (1771-1858, Inglaterra)</b>
Auguste Comte	Albert Brisbane	Béatrice Potter-Webb
Augustin Thierry	André Godin	Charles Gide
Bartolomeu Prosper	Benoit Jules Mure	Étienne Cabet
Enfantin	Charles Pellarin	E. T. Craig
John Gray	Clarisse Vigoureux	Flora Tristan
Louis Blanc	Flora Tristan	John Bellers
Olinde Rodriguez	Giuseppe Bucelatti	John Gray
Philippe Buchez	Hugh Doherty	Michel Derrion
Pierre Leroux	Just Muiron	Peter Cornelius Plockboy
Saint-Amand Bazard	Ludwig Gall	Philippe Buchez
	Teodor Diamant	William Godwin
	Victor Considerant	William King

Fonte: Pesquisa com base em Mladenatz (2003), Schneider (2003), Teixeira (2002), Konder (1994, 1998), Thiago (1995), Russ (1991), Hobsbawm (1983), Pinho (1982), Carneiro (1981), Cerroni (1975) e Cole (1957).

A distinção empreendida não tem a pretensão de vincular fixamente cada um dos nomes ao respectivo pioneiro, mas declarar a sua proximidade. Isso porque a maioria dos autores referidos na literatura como genuinamente utópicos acabam tendo um vínculo, às vezes mais próximo, outros nem tanto, com algum dos três maiores utópicos, a exemplo de Charles Gide, na sua relação com Robert Owen. Tendo sido um dos fundadores da Escola de Nimes e professor de Economia Política na Universidade da França, Gide foi, declaradamente, o principal sistematizador do pensamento cooperativo rochdaleano de Owen. Valorizava os escritos de Potter-Webb ao analisar o programa cooperativo,

embora a autora tivesse algumas divergências teóricas com ele (PINHO, 1982, p. 34-35) e, também, criticasse o fato de que Owen negligenciou o princípio do *self help* (MLADENATZ, 2003, p. 42). Por outro lado, percebe-se que o médico William King<sup>7</sup> teve uma atuação independente de Owen, mas ambos operavam na Inglaterra e convergiram na construção de cooperativas de consumo, bem como aspiravam às colônias cooperativas autônomas, tendo exercido significativa influência sobre os pioneiros de Rochdale (SCHNEIDER, 2003, p. 40-41; 84).

Quanto a Plockboy e Bellers, seus escritos são bem anteriores, datando dos anos 1600 e, por isso, tidos como os precursores de Owen. Segundo Mladenatz (2003, p. 29-30), o primeiro defendia uma associação econômica em que a propriedade individual seria preservada, mas sem exploração de uns pelos outros, o que se daria pela formação de pequenos grupos econômicos em que se alternariam atividades agrícolas e industriais, nos moldes de uma cooperativa *integral*. Já Bellers propunha igualmente a criação de associações de trabalho, procurando demonstrar que é o trabalho que faz a riqueza de uma nação. Por isso Mladenatz (2003) conclui ter sido também ele o principal inspirador das doutrinas econômicas posteriores de Adam Smith e Karl Marx.

A relação de Étienne Cabet com as ideias de Owen é mais próxima e, por outro lado, o autor rivaliza com os saintsimonianos e fourieristas. Sob influência das ideias de Owen e, sobretudo, de Tomas Morus, ele produziu a

---

<sup>7</sup> Para King, a ação de emancipação da classe operária deve ser executada exclusivamente *pelos próprios meios* dessa classe. Aqui, a ideia de autoajuda, fundamental para ele nos programas de ação cooperativa, é acentuada, como em outros autores. Em resumo, sua teoria propõe que o fundamento social e econômico da cooperativa consiste na organização do trabalho e no interesse daqueles que fornecem o trabalho. A cooperativa permite que o fator trabalho se liberte do estado de dependência em que se encontra em relação ao fator capital, pois o salário que este trabalhador recebe representa uma parte ínfima do que produz. Segundo King, quem tem o trabalho (a classe trabalhadora) tem tudo, tem poder e este deve ser usado em benefício próprio. Ao se efetivarem as cooperativas, uma forma do trabalhador constituir capital (fruto do trabalho), o bem gerado pelo trabalho é partilhado (MLADENATZ, 2003, p. 46-51).

obra *Viagem pela Icária* e seu sucesso o motivou a fundar alguns *Icários* na França – comunidades retiradas de cunho fortemente comunista. Ainda como nome ligado ao utopismo inglês, Russ (1991) destaca William Godwin, este de fundamentação mais anarquista que socialista, uma vez que defendia que o triunfo da razão se daria pacificamente numa etapa futura da sociedade, pela supressão do Estado (PETITFILS, 1978). Porém, ele era defensor de teses libertárias e da propriedade coletiva, ideias que, mais tarde, viriam a influenciar Robert Owen.

Por outro lado, Michel Derrion associa-se ao pensamento de Owen ao ser um dos nomes que implantam na França, em 1835, experiência semelhante à de Rochdale na Inglaterra. Craig segue a mesma orientação ao fundar uma colônia cooperativa integral Ralahine, na Irlanda (MLADENATZ, 2003, p. 37). Por fim, John Gray foi, primeiramente, adepto dos propósitos de Owen, ao visitar suas comunidades; depois, ao negar o owenismo, filia-se às ideias de Saint-Simon, quando se fixa na importância de uma sociedade com controle centralizado (TEIXEIRA, 2002, p. 147).

Quanto a Saint-Simon, Cerroni (1975) ainda levanta como seus seguidores Olinde Rodriguez, Bartolomeu Infantin, Pierre Leroux e Auguste Comte, este último o precursor do positivismo. Augustin Thierry, um dos maiores historiadores franceses, e Auguste Comte são os mais próximos em sua produção, servindo-lhe, respectivamente, como secretários, sendo Comte quem o acompanha na obra *O organizador*, a qual contém a sua famosa *parábola* (RUSS, 1991, p. 91). Olinde Rodriguez, Bartolomeu Infantin e Saint-Amand Bazard se tornaram seus herdeiros, sistematizando suas ideias e constituindo uma hierarquia eclesiástica (COLE, 1957, p. 58), uma espécie de “igreja” saintsimonista. Por isso, Philippe Buchez tem seu pensamento associado a Saint-Simon ao ser ideólogo do socialismo cristão, cuja fundação era atribuída ao pioneiro do utopismo (COLE, 1957, p. 67). Da mesma forma que Buchez, Pierre

Leroux é classificado como um saintsimoniano dissidente e, assim como o pensador anterior, adéqua-se à atmosfera do cristianismo (RUSS, 1991, p. 120-122).

Embora Buchez tenha exposto muitas das ideias de Saint-Simon (MLADENATZ, 2003), ele se desfilou do seu pensamento, provando ser um exemplo, dentre muitos da época, de socialistas que percorreram o caminho que vai do utopismo ao realismo, e deste ao reformismo. Assim, foi um dos pensadores vinculados ao utopismo que chegou a ser presidente da Assembleia Nacional da França, em 1848. Como idealista social, ele contribuiu para o socialismo ao desenvolver a “teoria da associação operária e da cooperativa de produção” (PETITFILS, 1978, p.116). Por meio da ideia da integração social ao trabalho, Buchez aprimoraria a concepção de Owen, com a diferença de que a *co-operation* deste pressupunha comunidades pré-estabelecidas e Buchez enfatizava a organização livre, pelos próprios operários (CARNEIRO, 1981). Louis Blanc segue na mesma linha, levando às fileiras do proletariado postulados como o direito ao trabalho, a organização do trabalho e a formação de associações por meio do Estado, preconizando a *oficina social* – uma associação operária de produção, de base democrática e espírito solidário (MLADENATZ, 2003).

Quanto aos seguidores de Fourier, torna-se mais complexo identificá-los por estarem associados aos Falanstérios, que se propagaram pelo mundo. No seu núcleo fourierista, seus discípulos mais emblemáticos foram: na França, Victor Considerant e André Godin; nos EUA, Albert Brisbane; na Grã-Bretanha, Hugh Doherty (COLE, 1957, p. 78-79); na Romênia, Teodor Diamant; na Itália, Giuseppe Bucelatti; na Alemanha, Ludwig Gall (KONDER, 1998). No Brasil, as ideias de Fourier foram contempladas quando outro de seus seguidores, o médico homeopata Benoit Jules Mure, fundou, em 1842, uma colônia fourierista societária na Península do Saí, no Estado de Santa Catarina (THIAGO, 1995). Já

Charles Pellarin foi quem sistematizou a vida e a obra do mestre, publicando uma rica biografia de Fourier em 1838, na qual se pode identificar Just Muiron como seu mais antigo discípulo. Porém, Victor Considerant é tido como o mais importante de seus adeptos por ter continuado, na prática, os falanstérios (KONDER, 1998). Clarisse Vigoureux, sogra de Considerant, uniu-se às suas ideias dando continuidade à publicação do jornal *Falanstério*, de Fourier, sob o nome *A falange*, em 1836.

Leandro Konder (1994) aponta Flora Tristan como a representante mais significativa da ala feminista do socialismo utópico, que usou como bandeira a tese de Fourier de que o grau de civilização alcançado pelas sociedades é proporcionado pelo grau de independência que a mulher nelas desfruta. Tese semelhante passou a ser conhecida mais tarde por meio de Marx, que sustenta que “a relação necessária, natural, do homem com o homem é a relação do homem com a mulher” (KONDER, 1994, p. 91), pela qual se mede a relação do homem com o homem enquanto gênero humano, leitura que se deriva dos escritos de Fourier e de Proudhon. Flora também conheceu Robert Owen em Londres, em 1837.

Schneider (2003, p. 35-36) aponta que os pioneiros introduziram experiências cooperativas no setor da produção industrial na França, no setor de crédito na Alemanha e no setor de consumo na Inglaterra. Em sua avaliação, os precursores do cooperativismo, em termos de ideias ou experiências, foram: na França, Charles Fourier, Philippe Buchez, Louis Blanc e Michel Derrion; na Inglaterra, Plockboy e John Bellers, no século XVIII, e Robert Owen e William King no século XIX. Cerroni (1975, p. 114-115) discrimina os elaboradores secundários do socialismo utópico sob duas abordagens:

- a) como aqueles que se moviam no plano do *radicalismo político*: Philippe Buchez, John Gray, Étienne Cabet, Wilhelm Weitling (identificado como

socialista e anarquista), Moses Hess (que, como judeu, foi precursor do sionismo, mas também mantinha forte vínculo com Marx e Engels);

- b) como aqueles que eram de *formação econômico-política*: Pierre-Joseph Proudhon (mais anarquista do que socialista) e Louis Blanc (com propostas aproximadas às dos utópicos, mas defendia a luta política), pertencentes à ala do movimento operário socialista; e Louis Auguste Blanqui, pensador de identidade revolucionária.

Uma nota especial cabe a Proudhon. Como um dos “arquitetos da ordem anárquica” (PIOZZI, 2006), Pierre-Joseph Proudhon não se inclui ao lado da tríade utópica, mas não deixa de ser um nome de grande representatividade para o pensamento cooperativo. Suas ideias, assim como as de outros anarquistas, a exemplo dos russos Bakunin e Kropotkin (BUBER, 2007, p. 53-62), são tão importantes para o conceito de gestão de cooperativas quanto os utópicos, uma vez que lhes é atribuída a origem do pensamento autogestionário, muito embora os anarquistas fizessem questão de se diferenciar dos utopistas. Isso porque, como esclarece Woodcock (2007, p. 24), a ideia da utopia desagradava à maioria dos anarquistas, pois era vista por eles como uma construção mental rígida que prejudicava o livre desenvolvimento dos que lhes fossem sujeitos e, por outro lado, pelo fato dos utópicos imaginarem uma sociedade perfeita, sugerindo que ela pudesse deixar de evoluir.

Entretanto, o trânsito por outras ideologias para compreender o pensamento cooperativo é perfeitamente aceitável. Primeiro, porque a análise aqui empreendida refere-se a um espaço de tempo em que o cooperativismo ainda não tinha consolidado um conceito vinculado unicamente a uma ideologia. Segundo, ao considerar a dimensão anterior, parte-se do entendimento de que os acontecimentos da história não possuem um caráter linear, o que demanda a compreensão da coexistência e interconexão de várias ideologias, valorizando-se a natureza dessa construção. Além disso, os acontecimentos históricos foram se

desdobrando por meio de um grau de complexidade crescente, em que se torna mais adequada a leitura da história sob uma perspectiva multiparadigmática quando se pretende sistematizar algo. Desse modo, excedendo os três precursores clássicos, nem todos os nomes que a literatura faz menção, quando trata das ideias cooperativas, são diretamente associados ao socialismo utópico.

A partir disso, percebe-se que a diversidade de pensadores e, ao mesmo tempo, atores sociais, exerceu um papel preponderante no momento histórico da edificação do cooperativismo, tendo esse movimento caráter plural, resultado do contato com outras ideologias, especialmente o comunismo, o associativismo, a autogestão e o anarquismo. Nesse ínterim, além de nomear os pioneiros da cooperativa moderna (industrial) e distinguir suas afiliações, é fundamental analisar as linhas gerais do pensamento de uma época em que se consolidou teoricamente esse tipo peculiar de organização. É inevitável não abordar a contribuição de cada um dos precursores em separado, sobretudo quanto ao seu aspecto programático, constituído por dois elementos, segundo Hobsbawm (1983, p. 44): (i) uma grande variedade de propostas para a criação de uma nova economia sobre a base da cooperação, retratadas em casos extremos pela fundação de comunidades comunistas e (ii) uma tentativa de reflexão sobre a natureza e as características da sociedade ideal que se queria edificar.

### **3.1 Saint-Simon**

Antes mesmo que a palavra socialismo fosse criada ou delimitada, as suas primeiras manifestações aparecem por meio da obra do conde Claude Henri Rouvroy de Saint-Simon, que se mostrou preocupado com as consequências vertiginosas da industrialização. Embora a ressalva já citada de Engels (1987), Saint-Simon sai em defesa da classe desfavorecida em boa parte de sua obra (SARGANT, 1858), tendo importantes contribuições para o pensamento

cooperativista, mesmo não elaborando fórmulas direcionadas a esse tipo de organização, mas sim se preocupando com um ideal de organização da sociedade como um todo. Porém, do seu modo de pensar a sociedade fica uma mensagem ambígua quando, ao tentar defender o povo, formula uma teoria que prima pelo livre mercado e por um sistema não propriamente democrático, pois prevê a hierarquização e a elitização da sociedade (RUSS, 1991; PETITFILS, 1978).

Sua trajetória também foi envolta em algumas contradições. Industrial de família nobre, de educação tradicional com princípios liberais, ao integrar o mundo militar, dá-se conta das mudanças pelas quais passava a Europa e a opressão que sofria o povo. Teve uma breve atuação como negociante, tornando-se agiota e especulador, o que permitiu que acumulasse grande fortuna. Mais tarde se afirmou como escritor de uma série de obras político-econômicas (PETITFILS, 1978). Dado que a partir de seus ensinamentos se consolidou o ícone do positivismo, Auguste Comte, não se pode deixar de associar o seu nome ao surgimento do paradigma, em especial o chamado *positivismo social*. Nascido da exigência de constituir a ciência como base de uma nova ordem social e religiosa unitária, o positivismo social é conectado a uma forma de positivismo cuja base ainda é a metafísica<sup>8</sup>, por deificar a matéria e cultuar religiosamente a ciência (ABBAGNANO, 1985, p. 118).

Como doutrina que declara a superioridade da ciência sobre qualquer outra forma de conhecimento, o positivismo passa a orientar fortemente as ideias de Saint-Simon, o que faz com que conceba a história como um processo

---

<sup>8</sup> Engels (1987, p. 64) define a metafísica como um método especulativo, portador de antíteses desconexas, em que não se podem pensar os objetos e as imagens senão como objetos de investigação separados, fixos, imóveis, estáticos, unilaterais. Seria um método discursivo razoável do sadio senso comum, mas que se perde em contradições insolúveis, uma vez que, absorvido pelos objetos concretos, não repara na sua dinâmica, a exemplo daquele que, obcecado pelas árvores, não consegue ver o bosque.

necessário e contínuo, regida por uma lei geral que determina a sucessão de épocas *orgânicas* e épocas *críticas*:

os períodos críticos são aqueles nos quais as mentes dos homens estão voltadas para a investigação dos princípios dos governos sob os quais eles vivem, esforçando-se para alterar antigas instituições, ou inventando novas. Tais períodos são marcados por descontentamento, constantes mudanças e anarquia. Mas, nos períodos orgânicos, quando a sociedade está disciplinada, as instituições satisfazem o mundo e as mentes dos homens estão em repouso. Vivemos em um desses períodos críticos, em um tempo de transição de um tipo de organização para outra, e este fato conta para muito da miséria que existe (SARGANT, 1858, p. 45).

Ao caminhar de modo alternado e previsível entre esses dois períodos, a história da humanidade é vista por Saint-Simon de modo evolutivo, por meio de um lento processo de industrialização: do feudalismo até a luta de classes, do conflito da aristocracia e da burguesia para a formação da classe dos industriais e, mais recentemente, o desenvolvimento das ciências exatas em detrimento da teologia teve como consequência os sistemas políticos que não poderiam ser separados dos fenômenos técnicos ou econômicos. Com isso, chegou-se à grande fase da produção, demarcada pela Revolução Francesa, que conduziu à sociedade industrial (PETITFILS, 1978, p. 55).

Mediante esse sistema positivista é que emerge o entendimento de Saint-Simon sobre os conceitos de trabalho e de indústria. Contudo, aos poucos, no seu âmbito mais social, a teoria saint-simoniana foi superando as influências mais conservadoras, convertendo-se em um dos marcos iniciais do socialismo no século XIX. Não por acaso, Lelita Oliveira Benoit, destacada estudiosa de Comte no Brasil, apresenta Saint-Simon em relação a Comte, que tendeu a uma posição cada vez mais conservadora, como “o mestre recusado” (BENOIT, 2002, p. 18-19).

Em experiência que teve na América, Saint-Simon observou que a devoção do povo americano à indústria lhe garante a liberdade individual, esta

coincidindo com a liberdade pública. A partir disso, segundo Russ (1991), surgiu a ideia nucleante de sua obra, a de que “a sociedade repousa na indústria”, tendo na indústria a sua forma de evolução suprema. Assim, na revista *L’Industrie*, publicada com Thierry e outros discípulos, Saint-Simon analisa que “o progresso das ciências e das técnicas prepara o advento de um novo tipo de sociedade, a sociedade industrial” e insiste na homogeneidade do bloco industrial, embora viesse, posteriormente, a perceber a evidência dos conflitos pela Revolução Francesa (PETITFILS, 1978, p. 53).

Sua fixação pela ideia da sociedade industrial é clara ao defender que o novo poder espiritual será dos cientistas e a administração dos negócios será confiada aos industriais. Essa administração se ocupará de manter a paz entre as nações e diminuir os impostos, de modo a empregar os produtos da maneira mais vantajosa para a comunidade. A sociedade perfeitamente ordenada, justa e pacífica, preconizada por Saint-Simon, parece uma realidade futura inevitável, historicamente necessária. Seria composta de um *órgão da paz*, um parlamento geral que decidiria sobre os interesses comuns da Europa, mas subordinado aos dos outros países (ABBAGNANO, 1985, p. 120). Segundo ele, uma constituição industrial seria responsável por organizar conselhos por ramos de produção num sistema de três câmaras: a câmara de invenção, a câmara de exame e a câmara de execução (PETITFILS, 1978, p. 59).

Destaca-se que a noção de *indústria* em Saint-Simon tem um significado diferente do atual, indicando todas as formas de produção material: agricultura, artesanato, manufatura, comércio, bem como as atividades intelectuais de sábios e artistas. Os industriais, portanto, são todos os que enriquecem materialmente um país. A categoria oposta seria a dos “ociosos”, embora detentores do capital e dos meios de produção: aristocratas, sacerdotes, proprietários de terras e legisladores (PETITFILS, 1978; ENGELS, 1987). Saint-Simon (1980; 2002) pensava a sociedade em semelhança a uma colmeia, partindo de uma distinção

entre “ociosos” e “produtores”, ressaltando que a classe dirigente prejudica a prosperidade da nação, ao privar os produtores da condição legítima que deveriam desfrutar.

Isso é engenhosamente desenvolvido na *Parábola*, texto em que o utópico diz que se a França perdesse imprevistamente três mil ocupantes de cargos políticos, esta não seria uma grande perda, pois eles seriam facilmente substituídos. Por outro lado, se perdesse três mil hábeis cientistas, o dano seria irreparável, pois tais profissionais são imprescindíveis por empreender trabalhos mais úteis à nação e sua falta levaria a um estado de inferioridade com relação às outras. Em poucas palavras, “as instituições políticas são pouco importantes em comparação com a estrutura econômica do país” (PETITFILS, 1978, p. 57). Com isso, fica clara a necessidade de confiar à classe técnica e produtiva o poder político. Em adição,

nas Cartas Genebrianas ele assenta a tese de que “todos os homens devem trabalhar”. Em 1816, Saint-Simon declara que a política é a ciência da produção, e já prediz a absorção total da política pela Economia (...). A transformação do governo político sobre os homens em gestão administrativa (...) não é senão a ideia da “abolição do Estado” (ENGELS, 1987, p. 55).

Este último ponto faz com que Saint-Simon seja considerado o pai do tecnocratismo. Ao analisar esta característica, Petitfils (1978) considera que o tecnocrata nega o fenômeno político como universo da escolha dos objetivos e dos meios. A nação seria governada unicamente pela racionalidade e pela cientificidade, fora de qualquer pressuposto filosófico, religioso, moral ou político, sem perceber a necessidade de realizar uma escolha entre sociedade e civilização. Assim, pelo governo da indústria, Saint-Simon nada mais faz do que antecipar a ideia de um capitalismo sem fronteiras, regido sob a doutrina tecnocrática. Segundo Engels (1987), apesar do caráter meio liberal da sua doutrina, além de intuir a primazia da economia sobre a política, o utópico

percebeu que a Revolução Francesa era uma luta entre classes sociais, bem como falou do governo dos homens como uma futura gestão administrativa das coisas e do processo produtivo.

Ao aplicar uma organização racional à produção, Rosanvallon (1979) classificou Saint-Simon como o primeiro teórico da planificação, o que antecipou o ideal da planificação socialista, como se viu na União Soviética e em outros países onde se desenvolveu o chamado “socialismo real”. Criticado por alguns teóricos marxistas (p. ex. Charles Bettelheim) como um “capitalismo de Estado”, o sistema soviético concentrou no governo, não entregando diretamente aos trabalhadores, como preconizou Marx, a gestão de sua própria produção. A inspiração positivista saint-simoniana, sob a pretensão de uma sociedade ajustada à razão, termina reforçando a ideologia tecnocrática, reduzindo o processo produtivo a receitas de organização “científica”, lembrando também os moldes do que mais tarde Taylor, do lado capitalista, empregaria em seu “*one best way*”.

No fim de sua obra, Saint-Simon inclina o positivismo à religiosidade, defendendo o advento da sociedade futura como um inevitável retorno ao cristianismo primitivo. Esta nova sociedade seria edificada sem violência ou força física, de modo progressivo, mediante a desapropriação sem incidentes das classes dirigentes. Pela pregação da paz e da união fraternal universal, Saint-Simon funda os termos gerais do que seus discípulos redigirão como um *novo cristianismo*, base da nova organização social, destinada a substituir a força militar pela união pacífica.

Saint-Simon acreditava que a ação industrial é de natureza diferente da guerreira, pois as sociedades industriais têm por princípio motor a participação e a cooperação pacíficas. Esse pensamento é caracterizado por Petitfils (1978, p. 58) como de um otimismo racional comum aos utopistas do século anterior, ao convencerem-se de que a verdade se imporia sozinha e seria suficiente para

mobilizar as energias. Foi sob esses princípios de hierarquia social que Saint-Simon fundou a máxima “a cada um segundo sua capacidade, a cada capacidade segundo seu trabalho” (SARGANT, 1858, p. 37), que veio a se tornar um dos principais lemas do cooperativismo ao exaltar a distribuição proporcional das sobras. Essa ideia adquiriu tal força que foi posteriormente apropriada por Karl Marx, que a converteu, modificada provavelmente sob a influência das ideias de Babeuf<sup>9</sup>, no lema maior de seu ideal social, o comunismo: “de cada um segundo as suas capacidades, a cada um segundo as suas necessidades” (MARX, 1974, p. 20).

O pensamento de Saint-Simon é secundarizado pelo romeno Gromoslav Mladenatz (2003), um dos maiores historiadores das doutrinas cooperativas, que se refere mais a seus discípulos, especialmente a Buchez, do que ao próprio Saint-Simon. Contudo, podem ser apontadas algumas proposições desse utópico que sintetizam elementos que têm relação ou influência sobre a ideia de gestão de cooperativas. São elas:

1. concepção materialista, econômica, da produção e noção de que a produção é social, dividida em classes;
2. valorização do trabalho e das capacidades individuais contra as elites ociosas;
3. não redução da ideia de indústria ao sistema fabril, mas a uma noção mais ampla, iluminista, de espírito produtivo versado nas várias artes liberais;

---

<sup>9</sup> Fraga (2006, p. 24-25) lembra que “Babeuf reivindicou a igualdade como ‘primeira promessa da natureza e primeira necessidade do homem’, pela razão de todos terem ‘as mesmas necessidades e as mesmas faculdades’. Segundo ele, ‘a organização da igualdade efetiva [é] a única que satisfaz todas as necessidades sem provocar vítimas, sem custar sacrifícios’”. Quanto ao título do texto de Babeuf que contém essas passagens, geralmente nomeado como *Manifesto dos iguais*, Molon (2002, p. 120-121) observa que o correto é *Manifesto dos plebeus*, enquanto o outro título refere-se, na verdade, a uma publicação de Sylvain Maréchal.

4. organização racional hierárquica e planificada da produção, que expressa um viés tecnocrático, mas derivada da crença iluminista na vocação emancipadora da razão;
5. princípio motor das sociedades industriais assentado na participação e na cooperação pacíficas;
6. princípio da administração das coisas, que soaria a Marx e Engels como uma sugestão de economia associada e superação do Estado;
7. intuição, mas não percepção clara, da importância da pequena unidade social na transformação da sociedade;
8. reorganização da vida social por um novo cristianismo, cuja conversão moral dos homens segundo o princípio do amor visa melhorar a sorte do proletariado;
9. a ideia utópica de transformação é, pela primeira vez, relacionada às forças produtivas, porém sem suprimir a propriedade privada, a livre empresa e o lucro dos capitalistas, cuja riqueza deveria ajudar os mais necessitados.

### 3.2 Charles Fourier

Natural de Besançon, na França, o caixeiro viajante François Marie Charles Fourier também figura como clássico do socialismo utópico ao ter prescrito várias teorias. Em uma delas, a “lei da atração passional”, sugeria o caminho para a humanidade superar a *civilização* enquanto entendimento inferior do humano e criar a *harmonia* por meio da satisfação das paixões humanas. O auge da história, para Fourier, seria uma espécie de socialismo (o *socientismo*), onde os homens obedeceriam às normas cooperativas e viveriam juntos em edifícios planejados para favorecerem a felicidade humana (os *falanstérios*). Contudo, Fourier não reconhecia a designação de socialista utópico, pois, para ele, a utopia já era vista como um sonho do bem sem os

meios de efetivação e, ao firmar teoricamente esse caminho, por meio de um método eficaz e meios adequados, estava elaborando um plano concreto, que não poderia ser considerado utópico (MLADENATZ, 2003).

Pensador ambíguo, desconcertante e de ímpeto inovador, sua ideia de revolução, tal qual a dos outros utópicos, não se dava no plano político, mas por uma forma de utopia específica, denominada por Konder (1998) como um *socialismo do prazer*. Este consistia na ruptura de valores, costumes e preconceitos do seu tempo, elegendo um mundo harmônico, por meio de teorias exóticas, como meta a alcançar pela humanidade. Segundo Thiago (1995), o pensamento de Fourier é típico de um mundo em transição, pois pertence a uma época em que ruía o sistema de valores da ordem feudal e o capitalismo nascente ainda não havia instituído sua ordem.

Pode-se dizer que Fourier, a exemplo de Owen, vai além de Saint-Simon ao reconhecer a importância da pequena unidade social na transformação da sociedade, entendendo ser melhor coordenar a produção e o consumo em grupos pequenos. A ideia de indústria não o agrada, uma vez que é menos otimista e mais sensível às contradições desse sistema, o que, para Russ (1991), se deve ao fato de Fourier ter sido menos marcado pela herança das luzes. Em algumas de suas obras, Fourier combate a indústria, acusando Owen e Saint-Simon de charlatanismo ao prometerem a associação e o progresso. A propósito ele declara:

O industrialismo é a mais recente de nossas quimeras científicas: é mania de produzir confusamente sem qualquer método de distribuição proporcional, sem qualquer garantia do produtor ou assalariado de participar do crescimento da riqueza: vemos assim que as regiões industriais estão tanto ou talvez mais espalhadas do que os mendigos, do que os indiferentes a este gênero de progresso (In: CERRONI, 1975, p. 128-129).

Cerroni (1975, p. 126) assim complementa essa análise: “da sua obra, por tantos aspectos caótica, sai, todavia, duramente ferido, aquele mito do

progresso uniforme e regular que tinha criado raízes no século XVIII. O progresso não pode agora ligar-se a não ser a uma reconstrução radical da sociedade”.

Essa proposta de reconstrução partia da ideia de que se todos os homens pudessem viver em associação e cooperativismo, desenvolveriam plenamente as suas capacidades humanas. Fourier elabora a concepção das *falanges*, grupos econômicos cujo tamanho ideal seria de 1620 pessoas, integrados por membros de todas as classes sociais. As colônias que abrigam esses grupos seriam denominadas *falanges*, e os edifícios em que seus integrantes residiriam seriam os *falanstérios*, cujo detalhamento pode ser visto na seção “Arquitetura societária”, incluindo plantas dos prédios (FOURIER, 1973, p. 149-169). Na estrutura dos falanstérios, Fourier estabelecia a existência de um espaço público para reuniões e convívio coletivo, o que é proporcionado pelos *seristérios*: “O falanstério ou morada da falange deve compreender, além dos apartamentos individuais, várias salas de relações públicas, que se denominam *seristérios* ou lugares de reunião para o desenvolvimento das séries passionais” (FOURIER, 1973, p. 158).

As séries, forma interna de organização das falanges, compostas de grupos de 400 pessoas, subdivididas segundo afinidades e diversidades de suas preferências, são projetadas de modo que se atenda ao princípio de desenvolver as paixões humanas, visando à felicidade e à harmonia. Mesmo pressupondo um ideal de vida coletiva, Fourier reserva espaços privados às pessoas, o que demonstra a preservação da individualidade em determinados momentos do convívio. Isso é ilustrado pelo fato de ele admitir diferenças no modo de vida (como na alimentação e nos gostos), a possibilidade de mudar de trabalho, além da manutenção da propriedade privada, o que em tese abre margem para a estratificação social.

Singer (2002, p. 36) assinala que, para evitar que a falange se polarize entre ricos e pobres, Fourier propôs um sistema de redistribuição no qual: (i) o rendimento das ações deveria ser proporcionalmente inverso ao número delas que o indivíduo possuísse, de modo que pequenos acionistas tivessem rendimentos proporcionais aos maiores e (ii) todos teriam uma renda mínima, mesmo que não trabalhassem, pois o trabalho deve ser exercido por paixão e não por necessidade, embora as pessoas pudessem competir por riquezas. Com isso, a dinâmica das falanges seria infalível, pois Fourier fazia um cálculo em que se conciliava as preferências por diferentes tipos de produtos consumidos pelos membros e os diferentes trabalhos que realizariam. Assim, ficaria garantida a subsistência de todos e as paixões humanas seriam desenvolvidas, produzindo a harmonia universal.

No que se refere às paixões, que escapam ao controle da moral, delas inimiga, Fourier considera que a civilização sufoca o seu pleno desenvolvimento. Segundo Konder (1998, p. 29), Fourier identificou um total de doze paixões: uma primeira categoria é relativa aos sentidos naturais humanos (visão, audição, paladar, tato e olfato); uma segunda se refere aos afetos universais e se subdivide em (i) relações entre as pessoas (amizade, amor, ambição e familismo) e em (ii) elementos distributivos (paixão pelo entusiasmo por uma causa; paixão de variar, como contrapeso à anterior, para não se fixar em uma coisa só; e paixão conspirativa como necessidade de manter a singularidade). Uma décima terceira paixão seria responsável por integrar as demais, o uniteísmo, que determina a peculiar importância de cada paixão para cada indivíduo.

O desenvolvimento simultâneo e com liberdade das paixões leva ao equilíbrio, preparando a humanidade para uma vida melhor. A paixão à qual Fourier se dedicou especialmente foi o amor, maltratado pela civilização quando o sacrifica nas dimensões do corpo ou da alma. Ao ser exercido em harmonia, o

amor expressa-se na filantropia, uma vez que o sentimento se tornará mais verdadeiro ao estar descomprometido com a subestimação das exigências do “princípio material” (KONDER, 1998). Não estão longe daí a sociologia multiclassista de Fourier e a esperança de que os seus projetos fossem financiados por ricos filantropos.

Fourier também acrescenta sete condições de bom funcionamento do trabalho atrativo e associativo que, segundo Mladenatz (2003, p. 53-54), seriam: (i) o trabalhador deveria ser associado e não assalariado; (ii) a remuneração se daria proporcionalmente ao capital (4/12), ao trabalho manual (5/12) e ao talento intelectual na produção (3/12); (iii) haveria revezamento entre as seções de trabalho oito vezes ao dia, para manter o ânimo; (iv) as atividades seriam exercidas de modo espontâneo; (v) elegância e limpeza deveriam estar presentes no cultivo e na oficina; (vi) a divisão do trabalho se daria conforme as possibilidades de cada um, levando em conta o sexo e a idade e (vii) seria permitido o livre arbítrio, desde que com probidade e aptidão.

Em seu sistema social harmônico, Fourier mantém preocupação expressa com a “educação societária”, que deveria ser *integral composta*, capaz de despertar as vocações instintivas de cada pessoa. A educação seria *composta* ao formar o corpo e a alma, e *integral* ao abranger todos os detalhes de corpo e alma, introduzindo a perfeição em todos os pontos. Para Fourier, “os métodos civilizados depreciam o corpo e pervertem a alma (...), viciando um e outro com o egoísmo e a duplicidade”, numa contraposição não-harmoniosa. A relação positiva das paixões com a educação em Fourier reside na constatação crítica de que “o método civilizado, salvo raras exceções, utiliza todo indivíduo no sentido oposto à sua vocação” (FOURIER, 1973, p. 172). Mesmo relacionando a educação como motivadora e preparatória para o trabalho produtivo, Fourier faz isso com uma preocupação com o humano, que rechaça uma formação meramente instrumental e alienante, visando à riqueza meramente econômica.

A exemplo de Saint-Simon, a sociedade para a qual Fourier caminhava também se concretizaria sem a intervenção do poder público, mas em uma nova “esfera pública”, comunitária. Porém, como estava baseada em doações, dado o princípio do amor, não integrava a ideia de autoajuda. Além disso, não possuía caráter comunista, pois se mantinham a propriedade, a hereditariedade e o lucro, inclusive o do capital. Mesmo assim, Fourier conserva a ideia de Owen, do trabalho enquanto padrão de valor. Une-se a essas constatações, encontradas em Mladenatz (2003), a importante ideia de abolir os intermediários na relação de compra e venda, estabelecendo-se uma ligação direta entre produtor e consumidor. Nesse sentido, Fourier pode ser considerado pioneiro quanto ao cooperativismo popular e, ainda, do cooperativismo de crédito. Uma síntese das ideias cooperativas de Fourier pode ser assim expressa:

1. ressalva crítica ao otimismo iluminista quanto ao caráter intrinsecamente benéfico da indústria moderna;
2. educação societária para o desenvolvimento das paixões e o preparo para o trabalho atrativo, recusando a formação instrumental e alienante voltada só para a riqueza material;
3. trabalho associado, espontâneo e diversificado no lugar do trabalho assalariado e fixo, com remuneração relativa ao capital e às contribuições manuais e intelectuais de cada um;
4. manutenção da propriedade individual, bem como sustentação das colônias por meio de filantropia externa, especialmente pela contribuição de grandes empresários;
5. planejamento organizacional e arquitetônico dos falanstérios, estabelecendo pelos seristérios um espaço público de discussão e convívio coletivo;
6. valorização da “pequena unidade social” por intermédio das séries e a construção de unidades sociais orgânicas, de número limitado e de base agrícola;

7. pioneirismo em formas diversas de cooperativismo, como a popular, a de consumo e a de crédito, abolindo a especulação dos intermediários entre produtores e consumidores;
8. ideia de feminismo, ao considerar que o grau de civilização alcançado pelas sociedades é proporcional ao grau de independência que a mulher nelas desfruta;
9. a sociedade ideal se organiza de modo que todas as paixões humanas possam ter livre curso para produzir uma harmonia universal, dentre as quais o amor tem papel central, abrindo espaço para a sensibilização filantrópica e para a colaboração de classes.

### **3.3 Robert Owen**

Nascido em Newton, norte do país de Gales, Robert Owen começou sua vida como empregado no comércio e depois passou a sócio e diretor de uma grande fábrica de tecidos de algodão, no condado de New Lanark, Inglaterra. Acumulou grande fortuna, a qual lhe permitiu financiar seus projetos utópicos, cujo mais conhecido é o da colônia americana Nova Harmonia. Como principal representante do socialismo utópico inglês, é com Owen que surge concretamente a noção de cooperativismo, tendo sido o primeiro a empregar a palavra *cooperativa*, embora em um sentido bem diferente do atual, pois expressava uma noção comunista e não apenas associativa (MLADENATZ, 2003). A vivência de experiências diversas, que contribuíram para a elaboração de princípios cooperativos, nunca antes tão bem sistematizados e,

provavelmente, a maior longevidade de Owen<sup>10</sup>, fizeram com que, dentre os utópicos, seja o mais destacado.

Russ (1991) analisa o pensamento oweniano como *herança das luzes*, pois Owen retoma o poder da razão como capaz de regenerar a humanidade, num movimento de reintrodução do iluminismo no pensamento do século XIX. De modo semelhante, Engels (1987, p. 57) analisa que suas ideias partiam de uma influência do materialismo do século XVIII, para quem o caráter do homem é produto de sua organização inata e também fruto das circunstâncias que o rodeiam durante a vida<sup>11</sup>. A filantropia, outra característica das luzes, estava presente em suas ações na colônia de Nova Harmonia (Indiana, EUA), projeto em que investiu quase toda a sua fortuna, depois de ter desfeito a sociedade em New Lanark. Conforme Cole (1957, p. 94), seu socialismo era resultado de suas ideias e de sua experiência acerca do processo de formação do caráter e de sua trajetória como fabricante.

As experiências industriais permitiram a Owen elaborar princípios cooperativos que são assinalados essencialmente em duas obras: *A new view of society*, de 1813 e *Report to the County of Lanark*, de 1820 (OWEN, 1970a; 1970b). Esses relatos são muito significativos, pois se referem à sua prática cotidiana. Buber (2007, p. 33) considera que são experiências no geral semelhantes às de Fourier, isso à medida que propõem a construção de unidades sociais orgânicas, de número limitado e de base agrícola. Por outro lado, são

---

<sup>10</sup> Robert Owen viveu 87 anos (de 1771 a 1858), enquanto os outros dois utópicos fundadores viveram 65 anos cada, Saint-Simon de 1760 a 1825 e Charles Fourier de 1772 a 1837. Segundo Manuel e Manuel (1984, p. 72), tendo sido um homem de teoria e prática, suas atividades se estenderam ao longo de várias décadas e alcançaram reputação internacional na década de 1820. Viveu o suficiente para organizar um congresso mundial para a reforma universal em 1855, participou do lançamento de uma cooperativa inglesa e dos movimentos sindicais das décadas anteriores.

<sup>11</sup> Essa posição é criticada por Marx na terceira de suas *Teses sobre Feuerbach*, acusando que tal doutrina esquece que o próprio educador precisa ser educado. No fundo, Marx (1989, p. 126) critica a idolatria da educação apenas como esclarecimento racional e questiona, nela, a ausência do que chama de práxis revolucionária.

diferentes, por Owen não admitir a propriedade privada, mas sim a associação de bens, embora ao invés da igualdade de consumo pensasse numa igualdade de oportunidades. Segundo Teixeira (2002) e Manuel e Manuel (1984), ao objetivar dissolver a grande indústria e retornar à velha indústria rural, Owen também rivalizava com o pensamento de Saint-Simon:

Dentre todos os socialismos utópicos importantes, o owenismo representa o elo mais puro por voltar ao antigo modo de vida agrário como sendo indispensável para alcançar a utopia (...). Os owenistas não aceitaram jamais a realidade da industrialização monstruosa, como fizeram os saint-simonianos (...). Antes, queriam reviver as virtudes do campo (...). Owen apegava-se à ilusão do valor moral do trabalho duro (...) e os owenistas compartilhavam o mesmo sonho utópico de índole rural (MANUEL e MANUEL, 1984, p. 203-204).

Provavelmente, o fato de Owen almejar esse retorno ao rural deve-se ao que Engels (1987) analisa quanto à antecedência histórica dos ingleses na indústria, comparativamente à França. Segundo o autor, enquanto na França havia a revolução política, na Inglaterra alterava-se o ritmo econômico da sociedade burguesa, substituindo-se a manufatura pelo desenvolvimento violento da produção industrial. A divisão da sociedade em classes resultou rapidamente em fortes contradições sociais, como o inchaço nas cidades, a dissolução dos laços tradicionais dos costumes, o prolongamento da jornada de trabalho, entre outras. São elementos resultantes da não distribuição igualitária dos rendimentos da produtividade crescente. Outrossim, tendo percebido a desordem e o caos instaurado pelo sistema industrial, Owen viu a possibilidade de introduzir a ordem na gestão da sua fábrica em New Lanark. Essa sua herança dezoitista pode ser assim constatada:

Qualquer característica geral, da melhor à pior, da mais ignorante à mais esclarecida, é dada a qualquer comunidade, até mesmo para o mundo em geral, pela aplicação de meios que o permitam, o que significa que tais características estão, em grande medida, sob o comando e o controle

daqueles que têm influência sobre as questões humanas (OWEN, 1970a, p. 99).

Observando essa lógica de que o meio constrói o homem, Owen acusou o sistema industrial de formar homens de mau caráter, sendo degradados pela concorrência e se tornando ambiciosos (COLE, 1957, p. 96). Assim, pela convicção de que modificando o meio o homem se modificará, como empresário Owen se via na obrigação de oferecer novos parâmetros para a *organização social*. Owen acreditava no caráter autossuficiente, senão absoluto, do poder liberador da razão esclarecida, ou seja, de uma mudança por fora das contradições expressas na sociedade e na luta de classes. Essa proposta, fundada na educação, aparece expressa na afirmação:

A verdade é que todas as medidas agora propostas são apenas um compromisso com os erros do presente sistema. Esses erros agora existem quase universalmente, e devem ser superados apenas pela força da razão; e como a razão, para produzir um efeito sobre os objetivos mais benéficos, faz avanços passo a passo, e consubstancia progressivamente verdades de alto significado, uma após outra, será evidente, para mentes compreensivas e acuradas, que apenas por esses e outros compromissos similares pode-se esperar, racionalmente, ter sucesso na prática. Tais compromissos trazem a verdade e o erro ao público e, sempre que esses são exibidos em conjunto de um modo razoável, em última instância a verdade tem de prevalecer. (...) É confiantemente esperado que esteja próximo o período em que o homem não mais deveria, por meio da ignorância, infligir uma miséria desnecessária sobre o homem: porque a maioria da humanidade se tornará esclarecida, e discernirá com clareza que ao agir assim criará inevitavelmente miséria para si mesma (OWEN, 1970a, p. 196-197).

Diante disso, os experimentos em New Lanark visavam fortalecer a disciplina e aumentar a produtividade, no que Owen foi bem sucedido, pois converteu em verdadeiras comunidades o que antes eram simples aglomerações. O que o utópico fez na prática teve muito significado para um tempo em que os direitos sociais eram quase nulos, pois transformou cerca de 2500 trabalhadores

em uma colônia modelo, bastando, para isso, colocar seus operários em condições mais humanas de vida (ENGELS, 1987). Cuidou especialmente da educação das crianças por meio da criação de escolas, os primeiros jardins de infância da história inglesa, o que fez com que ocupasse um lugar destacado nos experimentos pedagógicos<sup>12</sup>.

Assim, desde a educação infantil, Owen alterou o desenvolvimento das características morais ideais de vida para seu novo mundo moral, tendo, inclusive, conquistado legalmente a redução da jornada de trabalho de dezessete para dez horas e eliminado a contratação de menores de dez anos em sua fábrica. Carneiro (1981) considera que o princípio cooperativo oweniano unia-se à educação, visto que esta representava o método mais técnico para integrar o trabalho à comunidade. O modo como ele detalha o processo educacional ligado à cooperação permite alcançar seu pensamento e doutrina, principalmente no tocante à educação como forma de condicionamento que poderia determinar esse novo comportamento social, o qual deveria ser, por essa forma e exemplo, multiplicado em âmbito mundial.

No entanto, o projeto de Owen em New Lanark não durou muito. A força da natureza concorrencial do sistema capitalista logo o arruinou, pois implicava em pesados custos sociais (ENGELS, 1987). Além disso, Owen sequer contou com o apoio dos sócios da fábrica, tampouco com o do poder estatal quando recorreu a ele. A partir disso, as reflexões de Owen sobre as relações dos trabalhadores com o capital o levaram a concluir que a riqueza acaba sendo concentrada nas mãos dos proprietários dos meios de produção.

---

<sup>12</sup> Owen reformou o sistema educacional das escolas de New Lanark, manifestando na sua pedagogia uma notável modernidade: como em Fourier, seus métodos pressupunham não fixar, por muito tempo, a atenção no mesmo objeto; não impor às crianças obrigações inúteis e deixar-lhes toda a liberdade compatível com a boa ordem. A leitura, até a idade de sete ou oito anos, foi substituída por aulas concretas e positivas, cujo objetivo era criar seres racionais que tivessem de si mesmos e da sociedade um conhecimento concreto e prático. O ensino visava o despertar da alma e a felicidade, o que pareceu ser atingido em New Lanark (RUSS, 1991, p. 33).

Esse “escândalo que representa aos seus olhos a propriedade privada” (RUSS, 1991, p. 34) levou Owen a se dirigir diretamente aos operários, propondo a criação de colônias agrícolas autossuficientes. Cada uma deveria agregar entre 500 a 2000 pessoas, autogovernadas e cooperativadas, regidas pelo princípio da divisão da riqueza entre todos (TEIXEIRA, 2002, p. 37). Surgiu, assim, o comunismo oweniano.

Mediante o sistema de colônias comunistas denominadas por Owen de *comunidades de igualdade perfeita*, nasceu, em 1824, a colônia Nova Harmonia, que ficou conhecida mundialmente e objetivava resolver a miséria na Irlanda. Ao primar pela divisão dos bens e da riqueza entre todos, as colônias lhe pareciam estar em maior conformidade com a justiça e com a moral. Mas também não obteve sucesso com elas, pois a sua coordenação não foi possível tal como idealizada (ENGELS, 1987; RUSS, 1991), sendo apontada como uma das dificuldades a heterogeneidade dos participantes (CARNEIRO, 1981). Em 1829, Owen abandonou o projeto de Nova Harmonia. Aliada à falência financeira dos fundadores, a frustração das colônias owenistas<sup>13</sup> se deveu, ainda, provavelmente, ao curto tempo no qual se almejava consolidar esses projetos, o que impossibilitou um amadurecimento adequado e a aplicação dos princípios cooperativos, mediados pela educação. Na visão de Carneiro (1981, p. 138), “o essencial nessa educação é fazer o cooperado e o usuário compreenderem que o consumo deve ser colocado sob as regras da produção e a serviço do homem, e que o único método de aplicar esses conceitos econômicos é por meio da participação existencial-social”. As colônias owenistas não amadureceram a tal ponto.

Entretanto, segundo Singer (2002, p. 35, 38), Owen é o responsável pela síntese do pensamento e da ação do cooperativismo revolucionário ao apresentar

---

<sup>13</sup> Singer (2002) descreve em maiores detalhes a existência e a extinção de várias colônias owenistas.

a tônica de um período que jamais se repetiu na história de forma tão nítida. Isso porque, além de utópico, Owen foi um grande protagonista dos movimentos sociais e políticos da Grã-Bretanha nas primeiras décadas do século XIX. Mesmo não tendo sido compreendido em seu tempo, Owen alcançou seu objetivo, o de tornar a sua proposta conhecida, uma vez que o seu modelo inspirou os Pioneiros de Rochdale, que “vinte anos após a malograda experiência em Nova Harmonia, deram forma à sociedade cooperativa” (PINHO, 1965, p. 36).

A Cooperativa de Rochdale, como passou a ser denominada em 1852, quando fundada, em 1844, era baseada não em *princípios*, mas em *leis e objetivos*. Segundo Carneiro (1981), essas normas de conduta somavam ao todo 34, destacando-se que a primeira versava sobre o cooperativismo integral, nunca alcançado em sua totalidade, e as dez últimas versavam sobre a *administração da loja*. Estas contribuem para a compreensão do cotidiano da gestão de cooperativas:

26. Que todas as compras sejam pagas na entrega. 27. Que um caixa e um vendedor sejam indicados para conduzir os negócios da loja (...). 28. O vendedor deverá medir, pesar e vender tais artigos e comodidades que serão dispostos na loja (...). 29. O caixa deverá receber o pagamento por todas as mercadorias compradas (...). 30. Que compradores sejam providos com formulários marcados com os nomes de tais artigos (...) preenchidos pelo comprador e entregues para o vendedor, quando as mercadorias são adquiridas (...). 31. Que a quantia de dinheiro gasta para cada membro durante o trimestre possa ser determinada pelos recibos de cheques emitidos por cada membro (...). 33. Que o Presidente e secretária sejam autorizados para indicar um membro para cumprir a obrigação de qualquer administrador (...). 34. Que a loja seja aberta no tempo oportuno pelo Presidente (CARNEIRO, 1981, p. 41-43).

As regras de organização e transação da sociedade evoluíram, sendo alteradas em 1860 e, mais tarde, traduziram-se nos princípios cooperativos que integraram a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade que passou a ser

responsável pela discussão dos princípios cooperativistas, norteadores do movimento no mundo (CANÇADO, 2007). Estes princípios, que diferenciam claramente as cooperativas das organizações mercantis, também se desenvolveram em uma perspectiva evolutiva a cada congresso realizado pela Aliança, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução dos princípios cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão livre 2. Gestão democrática 3. Retorno “pro-rata” das operações 4. Juro limitado ao capital investido 5. Vendas a dinheiro 6. Educação dos membros 7. Cooperativização global	a) Princípios essenciais de fidelidade aos pioneiros 1. Adesão livre 2. Controle ou gestão democrática 3. Retorno “pro-rata” das operações 4. Juros limitados ao capital  b) Métodos essenciais de ação e organização 5. Compras e vendas à vista 6. Promoção da educação 7. Neutralidade política e religiosa	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão democrática 3. Distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados “pro-rata” das operações 4. Taxa limitada de juros ao capital social 5. Constituição de um fundo para educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas, em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão voluntária e livre 2. Gestão democrática 3. Participação econômica dos sócios 4. Autonomia e independência 5. Educação, formação e informação 6. Inter-cooperação 7. Preocupação com a comunidade

Fonte: Cançado (2007, p. 45).

Esses denominados *princípios* de Rochdale, segundo Carneiro (1981, p. 26), não o eram como tais naquele período, pois constituíam o reflexo de uma luta iniciada no século XVIII, cuja formulação buscava resumir as conclusões de Owen sobre a nova sociedade que visava inaugurar. Importa observar que, desde

os Pioneiros de Rochdale, está presente a busca por uma relação democrática de produção e consumo, bem como a transparência nas ações e a importância da associação. Ao unir o econômico e o social pela gestão democrática e o retorno pro-rata, não é à toa que Potter-Webb classificava o sistema cooperativo como *democracia econômica* (CARNEIRO, 1981, p. 122). Segundo Mladenatz (2003, p. 40), a solução do problema social estava na aplicação do método da associação econômica, substituindo-se a competição pela cooperação, enfrentando a busca pelo ganho, resultando na eliminação do lucro e combatendo a falta de trabalho.

Outro ponto que chama a atenção é a explicitação minuciosa da prática cooperativa, por meio das *leis e objetivos* de Rochdale, para o que Robert Owen teve grande contribuição naquilo que denominou “filosofia da reforma social” (CARNEIRO, 1981). Além de integrar determinados princípios éticos, Owen desenhava já nesse período de que forma o trabalho deve ser organizado e dividido, o que faz com que possa ser visto como um pioneiro no pensamento administrativo. Como o mais avançado utópico na descrição prático-organizativa dos empreendimentos cooperativos, antecedeu, inclusive temporalmente – no começo do sistema industrial inglês, que Marx reconhecia como o mais evoluído do mundo à época –, o enfrentamento das questões administrativas frente a outros teóricos mais tardios, como Taylor, Fayol e Ford, embora estes em perspectiva oposta à de Owen.

Ao estabelecer sua doutrina no campo anticapitalista, Owen dispõe diretrizes de como o trabalho deveria ser organizado, como *fonte de felicidade* e como *verdadeiro padrão de valor* (CARNEIRO, 1981). Mencioná-lo enquanto pioneiro no pensamento administrativo justifica-se pelo fato de que suas diretrizes conduzem a uma forma específica de organizar a cooperativa, tendo-se aí enumerados procedimentos quanto à realização do trabalho manual, priorizando atividades dentro de certo padrão de conforto, pela valorização da

reflexividade do trabalhador. Este era não um planejamento para desenvolver o capitalismo, mas para contrapô-lo, uma vez que visava a “segurança, igualdade, e utilidade” (CARNEIRO, 1981, p. 65).

Os demais utópicos também foram, em alguma medida, pensadores dos processos de gestão de cooperativas, inaugurando noções de como essa organização deve ser gerida. Citando Raymond Louis, Carneiro (1981, p. 131) inclusive explicita um esquema das funções administrativas essenciais encontradas no princípio cooperativo existencial-social da força do trabalho: *possuir* (legitimar o poder, direito de empreender); *reger* (exercer o poder); *gerir* (aplicar as diretrizes); *agir* (trabalhar); *controlar* (apreciar os resultados, sancionar) e *arbitrar* (apontar modificações essenciais às relações entre possuidores e trabalhadores).

As normas ensejadas pelo pensamento de Owen em Rochdale visavam pensar como melhor administrar um capital que é de todos, e não garantir o lucro para poucos indivíduos. Nesse sentido, Carneiro (1981, p. 87) destaca como ideia nucleante de Owen a *co-operation*: “um princípio que está intimamente ligado à força existencial-social do trabalho, como uma resultante da democracia econômica, na qual a educação se integra de tal maneira como um corolário imanente à própria doutrina da cooperação”. O trabalho, em tal condição, é visto como fonte de felicidade e verdadeiro padrão de valor, além de Owen primar pela unidade entre agricultura e manufatura. São estes os fundamentos da cooperação e seus princípios básicos, que foram, aos poucos, desfigurados pelas condições econômico-sociais adversas, vigentes ao longo da história moderna.

As ideias de Owen e dos owenistas podem ser assim resumidas:

1. adesão ao princípio iluminista da razão emancipatória na educação, vista como principal elo de integração e formação da homogeneidade dos participantes das cooperativas;

2. crítica da sociedade industrial e retorno às virtudes da comunidade agrária, apegando-se à idealização do trabalho manual, numa certa herança de um vetor romântico das luzes;
3. rechaço da propriedade privada e elaboração original de uma filosofia de reforma social de economia não-capitalista, baseada na ciência social e na teoria da comunidade;
4. ideia da formação do homem por condições inatas e pelas circunstâncias externas, sob influência do materialismo mecanicista do século XVIII;
5. condenação do individualismo e colocação do trabalho como principal valor econômico do sistema social;
6. firma, pela primeira vez na história, leis de proteção aos trabalhadores e redução do trabalho infantil;
7. iniciativa do exemplo pela modificação da estrutura capitalista da fábrica, procurando humanizá-la, visando que os demais capitalistas adotassem tal princípio filantrópico fabril;
8. definição do princípio cooperativo como doutrina, na principal formulação teórica que se vinculou ao cooperativismo na prática;
9. pioneirismo no pensamento administrativo, pensada sob a ótica da democracia econômica, antecedendo a chamada “teoria clássica da Administração científica”.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É patente considerar que os alicerces do socialismo utópico se constituíram a partir do pensamento desses três grandes idealizadores, que buscaram dar respostas segundo o que Owen mesmo perspectivou, no sentido de irem além do seu tempo. Suas visões revolucionárias sobre o processo da vida social e econômica representaram a preocupação de enfrentar pioneiramente a

crise do seu tempo por uma visão transformadora das estruturas sociais. Ao considerá-los coletivamente, Manuel e Manuel (1984) observam nos utópicos a criação de um vocabulário de pensamento social correlato, cuja força do trabalho esteve sempre presente como elemento fundante da produção e da economia, conforme assinala Carneiro (1981). Tiveram uma cronologia sincrônica e suas trajetórias entre si devem ser consideradas conforme a ordem do conceito e não da temporalidade, importando em sua análise as interconexões de semelhança e distinção que influíram em suas concepções e ações.

Nesse sentido, Buber (2007) assinala que Saint-Simon pensou que a sociedade deve passar de uma ordem dual para uma unitária, sendo dirigida pela sociedade à revelia da ordem política, o que Fourier e Owen criticam, apontando que isso só seria possível mediante coordenação de produção e consumo em comunidades menores. Ao pensar essas comunidades, Fourier agrega o elemento da harmonia, entrosando instintos e atividade, para o que Owen elabora outra saída, a de que a transformação da sociedade deve acontecer em cada uma das pequenas unidades para que se alcance a justiça total.

Numa perspectiva histórica revolucionária para o seu tempo, as ideias dos utópicos inauguraram uma sustentação teórica para a gestão de cooperativas, sendo esse tipo de organização pensado por eles não apenas para fins práticos e instrumentais imediatos, mas como modelos ideais ou como paradigmas que pudessem ser universalizados no contexto de uma mudança geral da sociedade. Assim, as propostas utópicas são, por um lado, uma tentativa de realização imediata de mudanças na sociedade, mas, por outro, não se resumem a fins imediatos.

Em sua interpretação, Mladenatz (2003, p. 73-74) destaca sete importantes contribuições utópicas para a doutrina moderna de cooperativas:

1. a ideia de associação das forças econômicas na busca do fim comum, recorrendo ao espírito da solidariedade e não da competição entre os

associados. Vigora o princípio do entendimento para toda a vida e não o de luta pela vida;

2. ao organizar os interesses do trabalho, a cooperativa converte-se em uma ação emancipatória das classes trabalhadoras;
3. tal ação é de autoassistência, internamente distinta da filantropia; a intervenção da ação pública se dá somente para coordenar e ajudar;
4. a cooperativa sustenta a ideia de eliminação do lucro industrial ou comercial em vários pensadores sociais, sendo o capital apenas meio de realização de seus fins;
5. a cooperativa representa uma economia coletiva, cujas funções econômicas são assumidas por uma empresa comum;
6. cada cooperativa não é célula isolada, mas integrada em um todo maior, articulada de forma federativa, para obter mais força;
7. a organização é considerada perpétua e acumula fundos coletivos que irão contribuir para o desenvolvimento futuro do movimento.

Mladenatz (2003) conclui que o grande objetivo desses elementos é a transformação do regime econômico social atual em outro, baseado na *organização cooperativa da economia social*. A essas constatações, Schneider (2003, p. 37) acrescenta outras duas:

1. exceto em Owen, identifica-se nos demais utópicos a importância do caráter *democrático* das novas organizações, com os operários definindo em conjunto os objetivos e limites, bem como quem serão os seus dirigentes e quanto à apropriação dos excedentes;
2. a intercooperação corresponde à proposta de formar uma *República Cooperativa*, ideia oriunda de Gide, da escola de Nimes e dos cooperativistas britânicos, os quais visaram à *Commonwealth Cooperative*, unindo todas as cooperativas nacionais a uma confederação internacional.

No que se refere aos limites teóricos das concepções dos utópicos, sobretudo quanto ao seu alcance efetivamente transformador e emancipatório, mesmo reconhecendo a sua defesa dos interesses dos trabalhadores, a sua ideia da administração social da produção, e seu papel inaugural na teoria socialista e comunista, a crítica clássica é aquela que lhes dirigiram Marx e Engels (1989, p. 96), bem resumida nestas passagens do *Manifesto do partido comunista*:

No lugar da atividade social precisam colocar sua própria atividade pessoal inventiva; no lugar das condições históricas da emancipação, condições fantásticas; no lugar da organização gradual do proletariado em classe, uma organização da sociedade pré-fabricada por eles mesmos. A futura história do mundo, para eles, resolve-se na propaganda e na realização prática de seus planos de sociedade. (...) O proletariado existe para eles apenas desse ponto de vista de classe que mais sofre. (...) Em consequência, rejeitam toda a ação política, e especialmente toda a ação revolucionária; querem atingir sua meta por meios pacíficos e procuram abrir caminho ao novo evangelho social pela força do exemplo, através de pequenos experimentos que naturalmente sempre fracassam.

Todavia, o debate sobre a herança dos utópicos, seja qual for, não deve jamais anular o aspecto emancipador contido no conceito de utopia. Mesmo Marx e Engels sublinharam seus pontos positivos nos próprios socialistas utópicos. E, no que se refere à ideia mesma de utopia enquanto um não lugar, pode-se retomar a nova concepção de espírito utópico de Ernst Bloch, manifesta no seu “princípio esperança”. Não como o que se espera de modo passivo ou abstrato, mas como aquilo que é inserido nas ideias e ações humanas por uma “consciência antecipadora” frente a uma realidade adversa que se quer superar. Na perspectiva do que ele diferenciou entre “utopia abstrata” e “utopia concreta”, esta última aparece como uma consciência dialética do que ainda não chegou a ser, mas visualizadora de uma possibilidade nova aberta para a frente, portanto, em uma direção emancipadora (MÜNSTER, 1993, p. 17-37).

No que se refere aos aspectos atualmente mais valiosos da tradição dos socialistas utópicos, está a importância de se resgatar a sua concepção e contribuição para a gestão de cooperativas. Ela se revela fundamental por acentuar um contraste claro com o que hoje é atribuído como finalidade às cooperativas, na maioria das vezes reduzidas a meios de resolução de problemas econômicos pontuais, mas numa lógica de pensamento interna ao próprio capitalismo. Como resultado, é comum que as cooperativas recaiam em uma natureza e finalidade meramente *instrumentais*, enquanto que para os utópicos elas tinham uma finalidade maior, de mudar a lógica produtiva da sociedade como um todo, ou de mudar o mundo, o que indica uma visão que pode ser classificada como *substantiva*.

Os vários princípios de organização e administração elaborados pelos utópicos podem conferir-lhes a condição de pioneiros do pensamento organizacional<sup>14</sup>, antecedendo, tanto no terreno do conceito quanto do tempo, a chamada Teoria Clássica da Administração Científica, de Taylor e Fayol. Contudo, a contribuição geral dos utópicos ultrapassa um simples pioneirismo – ainda que valioso por ser inovador – que possa ser resumido a mero acréscimo para o conhecimento técnico sobre os modos de gestão de cooperativas. Ultrapassando os parâmetros convencionais limitados à organização de processos, eles pensaram as cooperativas segundo uma concepção geral de mudança societária que se projetava para além da sociedade em que viviam.

É o que, para eles, significou pensar cooperativas com utopia, isto é, dar a elas uma finalidade universal. Em certo sentido, é justamente o que se perdeu hoje nos modelos cooperativos empresariais, capturados pela noção de gestão estratégica<sup>15</sup>, dominada pelos princípios capitalistas de produção, gestão e

---

<sup>14</sup> Motta (2001) considera-os *precursores* da teoria sobre as organizações.

<sup>15</sup> Tenório (2008) destaca que a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica, uma vez que aquela prima pela dialogicidade e participação, envolvendo diferentes sujeitos

distribuição da riqueza. É preciso resgatar o entendimento da organização cooperativa como um espaço que favoreça, entre outros, a discussão e a tomada de decisões de modo conjunto, visto que ela está historicamente fundamentada em princípios democráticos, voltando-se para a liberdade e a emancipação das pessoas.

Ao pensar teoricamente os fundamentos originários da gestão de cooperativas, procurou-se dar uma contribuição à prática cooperativa. Malgrado os limites deste estudo, buscou-se trazer os principais elementos que devem ser pensados ao buscar-se um modelo de cooperativas que possa ser visto sob a ótica substantiva da gestão social, o que é passível de ser tratado em um trabalho posterior.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **História da filosofia**. Lisboa: Presença, 1985. v. 10.

BECHO, R. L. **Tributação das cooperativas**. São Paulo: Dialética, 1998.

BENOIT, L. O. **Augusto Comte: fundador da física social**. São Paulo: Moderna, 2002.

BUBER, M. **O socialismo utópico**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007.

CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo: o princípio co-operativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CERRONI, U. **O pensamento político: das origens aos nossos dias**. Lisboa: Estampa, 1975. v. 5.

---

sociais no processo decisório, enquanto que esta distingue-se por uma relação monológica, pelo utilitarismo e pela competição.

COLE, G. D. H. **Historia del pensamiento socialista: v. 1 - los precursores (1789-1850)**. México: Fondo de Cultura Económica, 1957.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

ENGELS, F. **Do socialismo utópico ao socialismo científico**. Rio de Janeiro: Cátedra, 1987.

FOURIER, C. **La armonia pasional del nuevo mundo**. Madrid: Taurus, 1973.

FRAGA, P. D. V. **A teoria das necessidades em Marx: da dialética do reconhecimento à analítica do ser social**. 2006. 232 p. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

HOBBSAWM, E. J. Marx, Engels e o socialismo pré-marxiano. In: HOBBSAWM, E. J. (Org.). **História do marxismo: v. 1 - o marxismo no tempo de Marx**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. p. 33-66.

JOLL, J. **Anarquistas e anarquismo**. Lisboa: Dom Quixote, 1970.

KONDER, L. **Flora Tristan: uma vida de mulher, uma paixão socialista**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

KONDER, L. **Fourier, o socialismo do prazer**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

KONDER, L. **História das ideias socialistas no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

LASSERRE, G. **O cooperativismo**. Portugal: Europa-América, 1977.

LEITE, J. R. de F.; SENRA, R. B. de F. **Aspectos jurídicos das cooperativas de crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005.

LÉNINE, V. I. **As três fontes e as três partes constitutivas do marxismo**. Lisboa; Moscovo: Avante!; Progresso, 1977. (Obras Escolhidas em Três Tomos, v. 1).

MANUEL, F. E. ; MANUEL, F. P. **El pensamiento utópico em el mundo occidental**. Madrid: Taurus, 1984. Tomo 3.

MARX, K. Crítica do programa de Gotha. In: MARX, K.; ENGELS, F. **Crítica dos programas de Gotha e Erfurt**. Porto: Textos Exemplares, 1974. p. 5-44.

MARX, K. Teses sobre Feuerbach. In: MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã I: Feuerbach**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1989. p. 125-128.

MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.

MOLON, A. L. **Graco Babeuf: o pioneiro do socialismo moderno**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2002.

MORUS, T. **A utopia**. 3. ed. Brasília: Ed. Unb, 1992.

MOTTA, C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. rev. amp. São Paulo: Pioneira, 2001.

MÜNSTER, A. **Ernst Bloch: filosofia da práxis e utopia concreta**. São Paulo: Ed. Unesp, 1993.

NUNES, R. Instituições e teoria no pensamento econômico das primeiras décadas do século XIX. XXXI Encontro Nacional de Economia da Anpec. **Anais...** Porto Seguro, Bahia: 2003. Disponível em: <[http://www.anpec.org.br/encontro\\_2003.htm#](http://www.anpec.org.br/encontro_2003.htm#)>. Acesso em: abr. 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OWEN, R. **A new view of society: or, essays on the principle of the formation of the human character and the application of the principle to practice**. Harmondsworth: Penguin Books, 1970a.

OWEN, R. **Report to the county of Lanark**. Harmondsworth: Penguin Books, 1970b.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PETITFILS, J.-C. **Os socialistas utópicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual de Cooperativismo, v. 1).

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1965.

PIOZZI, P. **Os arquitetos da ordem anárquica: de Rousseau a Proudhon e Bakunin**. São Paulo: Ed. Unesp, 2006.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSANVALLON, P. **La autogestión**. Madrid: Fundamentos, 1979.

RUSS, J. **O socialismo utópico**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SAINT-SIMON, H. de. **Parábola (1810)**. In: TEIXEIRA, A. (Org.). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 57-61.

SAINT-SIMON, H. de. **Parábola de Saint-Simon**. In: BABEUF, G. et al. **O socialismo pré-marxista**. São Paulo: Global, 1980. p. 35-38.

SARGANT, W. L. **Social innovators and their schemes**. London: Smith, Elder and Co., 1858.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.

SILVA, E. do R. M. **O socialismo de Orwell: uma nova proposta social em plena Segunda Guerra Mundial**. In: VIEIRA, F., SILVA, J. B. da (Orgs.). **George Orwell: perspectivas contemporâneas**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005. p. 33-50.

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

TEIXEIRA, A. (Org.). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 39-59.

THIAGO, R. S. **Fourier: esperança e utopia na Península do Saí**. Blumenau; Florianópolis: Ed. Furb; Ed. Ufsc, 1995.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: DP&A; Fase, 2001.

WOODCOCK, G. **História das ideias e movimentos anarquistas: v. 1 - a ideia**. Porto Alegre: L&PM, 2007.

**ARTIGO 2**  
**GESTÃO DE COOPERATIVAS: DERIVAÇÕES TEÓRICAS**  
**DO PENSAMENTO UTÓPICO**

## 1 INTRODUÇÃO

O debate em torno das organizações cooperativas tem sido empreendido por teóricos de diferentes áreas do saber, o que o situa, hoje, num campo transdisciplinar<sup>16</sup>. Isso possibilita a existência de abordagens que vão desde o tratamento meramente instrumental, subsidiando essencialmente elementos econômico-financeiros, até as leituras que congregam questões sociais prementes na história. Embora a cooperação seja constatada como inerente à convivência e à sobrevivência através dos tempos, é fato que o movimento adquiriu nuances de organização econômica e política no contexto da aceleração da produção do início do século XIX, o que se pode compreender pela retomada da evolução da estrutura social.

Perpassando, brevemente, a história, Lasserre (1977) constatou a existência da orientação para o individualismo, tendo se desenvolvido uma série de revoluções até que a civilização assim se configurasse. Primeiro, houve a revolução econômica, suprimindo as economias familiares, criando-se uma vida econômica independente no comércio e nas profissões, nascendo a economia mercantil entre séculos XIII e XVIII. Em segundo, emergiu a revolução

---

<sup>16</sup> A *transdisciplinaridade* distingue-se tanto da *multi* quanto da *pluridisciplinaridade*, que se baseiam na “justaposição de duas ou mais disciplinas, com objetivos múltiplos sem relação entre si, com certa cooperação mas sem coordenação num nível superior” (JAPIASSU e MARCONDES, 2006, p. 146). Também se diferencia qualitativamente da *interdisciplinaridade*, que “é um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si” (JAPIASSU e MARCONDES, 2006, p. 146) a partir de suas metodologias e conteúdos. Ainda a partir de Japiassu pode-se ver que a *transdisciplinaridade* vai além, envolvendo “uma coordenação de todas as disciplinas e interdisciplinas em um sistema de ensino inovado, sobre a base de uma axiomática geral. É um tipo de sistema de níveis e objetivos múltiplos. A coordenação propõe uma finalidade comum dos sistemas” (IRIBARRY, 2003, p. 484). Mais especificamente, segundo o físico Basarab Nicolescu, a *transdisciplinaridade* “está preocupada com uma interação entre as disciplinas, onde cada uma delas busca um além de si, um além de toda a disciplina” (IRIBARRY, 2003, p. 485).

intelectual, em que o foco é a razão, o pensamento livre e laicizado, possibilitando a introdução da ciência na esfera social. A revolução espiritual é o terceiro momento, tendo sido marcada pela reforma protestante com a conquista da liberdade de consciência. Como quarto episódio, surgiu a revolução agrícola, em que o camponês luta para se livrar das amarras do feudalismo e possuir sua própria terra. No século XVIII emergiu a revolução política, entrando em cena a democracia como um sistema político de conquista das liberdades individuais fundamentais. Por fim, a Revolução Industrial, possibilitada pelo progresso da ciência e do capital acumulado, fez nascer o capitalismo moderno e um rápido progresso material no século XIX.

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

Porém, a civilização do século XXI, diferentemente das sociedades de duzentos anos atrás, está imersa em uma realidade econômica consideravelmente mais complexa e essas circunstâncias têm de ser levadas em conta no debate concernente ao tipo de organização cooperativa contemporânea. Embora o capitalismo seja o sistema econômico predominante, existem outras formas menores de organização paralelas, o que faz com que a realidade vivida hoje esteja envolta em uma economia plural, conforme o defendem Polanyi (1980) e França Filho e Laville (2004), dentre outros.

França Filho (2008) interpreta a noção de economia plural polanyiana, considerando-a sob um enfoque substantivo de economia que envolve uma pluralidade de formas de produzir e distribuir riquezas. Com isso, afirma que a

economia plural amplia os horizontes do entendimento sobre o funcionamento da economia para além da forma capitalista. São admitidas outras formas de economia, a exemplo da produção simples de mercadorias, da economia doméstica, conveniada ao autoconsumo, da economia estatal e da economia solidária. Esta última, para França Filho (2008), integra singularidades como a de pensar articuladamente outras formas de economia, além de lhe serem inerentes modos de gestão de diferentes lógicas em tensão nas dinâmicas organizativas. É nesse debate que se inserem as cooperativas como uma das formas de manifestação econômica e organizacional alternativa na atualidade, sendo importante identificar categorias teóricas que possam levar a compreender melhor esse modo de gestão.

A partir disso, neste estudo propõe-se a tematizar as categorias teóricas nucleantes da gestão de cooperativas, tal qual estas organizações encontram-se historicamente constituída. Objetiva-se desenvolver uma análise da organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas que lhe são subjacentes em três dimensões, que são sociopolítica, institucional-administrativa e econômico-financeira. Com tal propósito, este estudo está organizado em quatro seções. Além desta introdução, na segunda seção apresentam-se as abordagens pelas quais o cooperativismo se firmou na história, a fim de que se possa compreender o contexto macro da inserção das cooperativas. Na seção seguinte, discutem-se teoricamente as categorias, em cada uma das dimensões assinaladas que, entretanto, mantêm interfaces entre si. Por fim, nas considerações finais é feito um breve balanço dos pontos alcançados e seus limites.

## **2 DERIVAÇÕES DO PENSAMENTO UTÓPICO: O COOPERATIVISMO EM TRÊS ABORDAGENS**

Embora o sistema capitalista tenha trazido disfunções de ordem social e econômica, o seu surgimento trouxe consigo a constituição do regime econômico e jurídico moderno, bem como o liberalismo econômico e a liberdade do trabalho e da associação, fatores que unidos ofereceram as condições para a criação de cooperativas de diferentes espécies (MLADENATZ, 2003). Este é o mesmo pressuposto de França Filho (2008) ao caracterizar a existência de tipos de gestão de diferentes lógicas que formataram ao longo do tempo as cooperativas, sendo válido compreender quais os modelos de gestão desenvolvidos e por que cada um deles encontrou prioridade. Uma primeira constatação é que um modelo consolidado é diretamente derivado das condições históricas a que os idealizadores cooperativistas estavam sujeitos, o que implica considerar, primordialmente, suas condições sociais, que faziam com que se julgassem os fatos sob a lente das necessidades. Correlato a este ponto, houve a formação de diferentes doutrinas cooperativas, tendo estas relações com outras doutrinas e movimentos sociais.

Ao versar sobre o sistema econômico cooperativo, Mladenatz (2003, p. 76) classifica os sistemas do cooperativismo de consumo inglês de *Rochdale* e das cooperativas de crédito idealizadas na Alemanha por *Schulze-Delitzsch* e *Raiffeisen* como oriundas, respectivamente, de três categorias de trabalhadores: “a classe operária industrial, a classe média das cidades e a massa dos pequenos agricultores”. Segundo o autor, a cooperativa moderna se origina desses três nomes, que irão desdobrar o cooperativismo em três abordagens distintas, embora haja, nesse período, pouca diferenciação ideológica nas duas formas cooperativas voltadas ao crédito.

Outros autores contribuíram no sentido de firmar como três as abordagens cooperativas, derivadas essencialmente do pensamento utópico, mas que adquiriram a roupagem de outras ideologias, desenvolvidas concomitantemente em um dado período e que perduram até hoje. Segundo

Pereira (2011), em muitos lugares as cooperativas foram introduzidas como um instrumento político do Estado e, em outros, como verdadeiras unidades de transformação social. Assim, as ideologias cooperativas constituídas no período da Revolução Industrial formaram a fundamentação de diferentes concepções de cooperativas, embora sobrepostas. Esta é a visão de Alencar (1986) que, baseado nos estudos de Smith e Inayatullah, destaca três perspectivas básicas de concepção de cooperativas: a social-reformista ou rochdaleana, a marxista ou de transformação social e a pragmática ou técnico-econômica.

Ao analisar o pensamento de Charles Gide, sistematizador teórico de Rochdale e adepto de Owen, Carneiro (1981, p. 117) constatou o mesmo:

a análise dos diversos tipos de associações cooperativas de produção requer especial atenção de Gide, dividindo-as em três tipos que facilmente identificamos: 1º) as associações de forma autônoma; 2º) as associações de forma socialista ou sindicalista; 3º) as associações de forma capitalista.

É importante compreender que há uma diferenciação entre a classificação de cooperativas e os modelos ou tipos de gestão anteriormente discriminados. A classificação das cooperativas pode ser verificada na legislação brasileira de cooperativas (BRASIL, 1971), que as diferencia de acordo com o objeto ou pela natureza de suas atividades, tanto dos associados, como aquelas desenvolvidas pela própria organização cooperativa<sup>17</sup>. Além dos aspectos delimitados pela legislação, a literatura encontrada quanto à classificação das cooperativas é ampla e, geralmente, enfoca os elementos legais (PINHO, 1966, 1982; RIOS, 1978; ROSSI, 2008). No caso da referência a Charles Gide, um dos mais decisivos influenciadores da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o seu pensamento se referia às cooperativas de produção enquanto *classificação*.

---

<sup>17</sup> Souza (2008) e Vieira (2005) assinalam que a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) levanta a existência de cooperativas em 13 setores da economia brasileira, sendo eles: agropecuária, consumo, crédito, educação, especial (socio sanitário e educativo), habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer.

No entanto, pode-se afirmar que o *tipo* de gestão adotado por uma cooperativa não está somente relacionado à sua classificação geral, pois outros fatores podem lhe ser decisivos, como o ideológico, por exemplo.

Os modelos administrativos adotados pelas cooperativas podem estar baseados na heterogestão, na autogestão ou na gestão social, uma vez que a administração, enquanto produto de longa evolução histórica, encontra-se imbricada em contradições sociais e interesses políticos, além de prezar por funções gerenciais tradicionais (SOUZA, 2008). Tudo isso reverbera nas práticas cotidianas. Outrossim, há uma relação direta entre esses três modelos administrativos e as abordagens de cooperativa referidas por Alencar (1986), podendo cada uma dessas abordagens ser relacionada a uma determinada tendência de cooperativismo, fato discriminado por Oliveira (2003) e Souza (2008) em avaliação de casos brasileiros.

### **2.1 Abordagem cooperativa pragmática ou técnico-econômica**

Essa concepção de cooperação é a que mais se aproxima da lógica do sistema capitalista, pois é uma forma clara de adaptação a ele. Nesse sentido, segundo Alencar (1986), a cooperativa pode proporcionar vantagens em larga escala nas negociações, baixando os custos de produção e aumentando o rendimento. Assim, em vez de serem vistas como elementos de mudança social, as cooperativas desse perfil se tornam empresas que visam meramente à segurança econômica, visando ganhos e credibilidade financeira para seus associados.

Alencar (1986) refere-se a Orlando Fals Borda, para quem a concepção técnico-econômica de cooperativa é o resultado do que ele chama de “decantação dos ideais utópicos”, ou seja, o meio de ajustamento da concepção

social-reformista à realidade do sistema capitalista. Ao tratar a respeito da situação das cooperativas na América Latina, Borda (1972, p. 19) afirma que

sua aceitação está sujeita à condição de que não sejam senão uma inovação controlável, realizada dentro de certos limites seguros, os quais não chegam a amenizar os sistemas dominantes ou os interesses mantidos pelo sistema. Por isto, as cooperativas tendem a se converter em simples mecanismos de ajuste a esses sistemas (...), porque não afetam a estrutura social, antes reforçam o capitalismo dependente e o neocolonialismo.

Para Pereira (2011), a organização cooperativa vista sob essa ótica, constitui um meio para promover a modernização tecnológica, a integração agroindustrial e a redução dos custos operacionais dos produtores, tendo como resultado esperado a elevação de seus rendimentos. Essa concepção enfatiza a dimensão econômica e mudanças na produção em si mesma, relacionadas com o que se produz, como se produz, onde, quando e quanto se produz. Tal perspectiva corresponde às determinações da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), que define a cooperativa como “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”.

A essa abordagem se pode direcionar também a crítica de Carneiro (1981), quando o autor constata a morosa implantação do cooperativismo no Brasil, na década de 1980, o qual adquire valores legislativos e educacionais advindos do capitalismo predominante. Além disso, o autor analisa que o sistema cooperativista no Brasil emergiu do topo para as bases, tendo sido ignorada a categoria *trabalho* na legislação brasileira, o que fez com que as leis decorrentes também o fizessem, considerando o ato cooperativo somente em relação a serviços, ficando a sua avaliação no judiciário restrita ao comércio. Esse amparo legal reforça a abordagem cooperativa pragmática caracterizada como uma segunda tendência no Brasil, sendo um instrumento para reforçar os princípios liberais, representado, por exemplo, pelos líderes cooperativistas das

chamadas cooperativas agropecuárias brasileiras (OLIVEIRA, 2003). Assim, o movimento no Brasil se desenvolveu de modo conservador, de cima para baixo, opostamente ao modo como se efetivou na Europa (VIEIRA, 2005). Reproduzem-se as condições da sociedade brasileira e seu modo de produção capitalista no interior de cooperativas agroindustriais, para o que a característica da heterogeneidade dos associados em muito contribui (PEREIRA, 2002).

Já antes da década de 1970 pode-se encontrar a vinculação do associativismo empresarial agrário a essa perspectiva. Segundo Martins (1975), o apogeu do desenvolvimentismo no Brasil colocou em jogo a viabilidade da efetivação do capitalismo no campo, uma vez que as políticas desenvolvimentistas privilegiavam a zona urbana. A saída encontrada pelos ruralistas para defender seus interesses de classe foi a união por meio de cooperativas para amenizar os efeitos das condições impostas ao campo. A cooperação cresceu exponencialmente entre 1955 e 1965 e em 1980 as cooperativas agropecuárias foram apontadas por Carneiro (1981) como representando 31,97% do total de cooperativas no Brasil. Martins (1975) reforça que este movimento social, de conotação política, exprime seu sentido não somente pelo objetivo (econômico) que persegue, mas também pela mentalidade (empresarial) que lhe define.

Agindo semelhantemente à empresa capitalista com relação tanto aos fins quanto aos meios, as cooperativas que adotam essa abordagem geralmente comportam um modelo de gestão heterogestionário. A heterogestão, modelo caracterizado pela hierarquia, pressupõe uma clara separação entre dirigentes e dirigidos, em que está cristalizada a separação entre o dono dos meios de produção (o capitalista) e quem vende sua força de trabalho (o trabalhador). Segundo Cançado (2007), as cadeias de comando alocadas por meio do modelo da heterogestão demonstram uma clara relação de submissão, na qual quem está

num nível inferior é comandado por quem está acima, seguindo uma estrutura piramidal com muitos na base e poucos nos cargos mais altos.

Como modelo hegemônico de gestão no capitalismo, a heterogestão redundava em alienação do trabalhador no seu trabalho, uma vez que é explorado por não poder usufruir da maior parte do seu trabalho. A heterogestão é típica da abordagem cooperativa pragmática ou técnico-econômica, que é classificada por Alencar (1986) como uma forma de adaptação ao capital. Esse não deveria ser um modelo de gestão priorizado pelas cooperativas, pois em vez de conferir-lhes elementos de mudança social, esse modelo as converte em meras empresas, que facilmente adquirem as nuances da tecnoburocracia.

## **2.2 Abordagem cooperativa marxista ou de transformação social**

Totalmente oposta à anterior, sob essa abordagem, as cooperativas somente podem existir onde os resultados da produção são socializados. Embora nem todos os marxistas o defendam, o discurso de Marx reconheceu as vantagens e aconselhava a instalação de bancos cooperativos e de cooperativas de produção pelos camponeses como forma da luta contra o capital (ALENCAR, 1986, p. 15). Assim, essa perspectiva se fundamenta nos ideais de uma sociedade socialista, sendo as cooperativas um meio de socializar a produção e a distribuição. A cooperativa é considerada, por parte de alguns comunistas, como uma forma de transição para a coletivização da terra e do trabalho (ALENCAR, 1986, p. 15).

Vista desse modo,

a cooperativa pode ser conceituada como associação de pessoas com problemas, necessidades, objetivos e valores comuns, em que os meios de produção são coletivos e controlados democraticamente, de forma que custos, riscos e benefícios são divididos equitativamente entre os associados (PEREIRA, 2011, p. 2).

A abordagem marxista é identificada como uma terceira tendência cooperativista desenvolvida no Brasil, representando um instrumento para negar a ordem liberal e servindo como fundamento para a construção de fontes alternativas aos efeitos negativos causados pelo capitalismo globalizado (OLIVEIRA, 2003). Essa perspectiva encontra-se reforçada, principalmente, na atuação das cooperativas populares, que primam pela associação de pessoas, valorizando o trabalho em detrimento do capital.

Como prática administrativa, este conceito de cooperativa se aproxima da autogestão, pois pressupõe a socialização dos resultados da produção, além de primar por uma organização horizontalizada, que compartilha todas as informações. Embora não tenha cunhado o termo autogestão, Pierre-Joseph Proudhon foi quem primeiro empregou o seu conteúdo ao defender o anarquismo, que integra a ideia de uma sociedade sem Estado. Enquanto vinculada a essa ideologia, a autogestão em cooperativa congrega a “maior participação possível, na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa, desaparecendo, então, a diferença entre administradores e administrados” (CANÇADO, 2007, p. 89).

Uma organização autogestionada, que representa para os trabalhadores o fato de não ter patrão, faz com que se relacione a atividade laboral à liberdade, autonomia, não submissão, bem como à ideia de criação e independência de regras mais rígidas; também se conflita o sentimento de propriedade individual com o de propriedade coletiva, enquanto que a resolução das questões de enfrentamento com o sistema predominante deve ser em corresponsabilidade. Para tornar mais claros os propósitos da autogestão, vale expor as linguagens autogestionárias estabelecidas por Rosanvallon (1979, p. 14-16), que somam um total de seis, as quais preservam relações entre si:

1. *tecnocrática*: modelo descentralizado, avesso à hierarquia e que prima pela democratização da gestão segundo técnicas eficazes de estudos de mercado, no sentido de gerar uma versão “socialista” da administração por objetivos;
2. *libertária*: representa a superação de toda a autoridade, tendo como objeto mais o indivíduo e o grupo do que toda a sociedade, no sentido da formação de pequenas comunidades autossuficientes;
3. *comunista*: prima por uma sociedade racional e transparente, tendo por objetivo o advento de relações sociais harmônicas/igualitárias, em que não há divisão em classes sociais, tampouco a exploração, a alienação ou a dominação;
4. *conselhistas*: centrada no governo social dos produtores associados em oposição à burocracia estatal;
5. *humanista*: relacionada mais ao comportamento humano do que ao modo de exercício do poder. É a valorização do espírito autogestor, visando o altruísmo e a devoção ao grupo social;
6. *científica*: aspiração ao desenvolvimento social pela internalização da funcionalidade orgânica segundo conhecimentos técnico-científicos, apostando na ação criativa das massas para a promoção do desenvolvimento econômico no lugar das relações de domínio hierárquico.

A abordagem marxista ou de transformação social é clara em suas intenções ao conceber a cooperativa como propulsora da superação do sistema capitalista. Conforme Stephen Yeo (in BOTTOMORE, 1983), Marx expõe n’ *O capital* a ideia de sociedade dos trabalhadores associados em uma perspectiva geral da emancipação da classe trabalhadora e negação do trabalho assalariado. A associação, por meio da autogestão, constitui-se, portanto, numa vitória político-econômica dos trabalhadores sobre a classe dos proprietários. Ao rechaçar a presença de patrões, a sociedade seria conduzida à superação das

classes e do Estado, numa direção similar ao que alude Saint-Simon (2002) quanto à necessidade da administração das coisas na sociedade industrial.

### **2.3 Abordagem cooperativa rochdaleana ou social-reformista**

Ao almejar a criação de uma cooperativa integral, a Cooperativa de Rochdale remete à ideia das primeiras comunidades autossuficientes que, livres de dominação interna e externa, proporcionariam condições de vida adequada aos seus membros. São expressas, dessa forma, as linhas gerais do pensamento dos três grandes utópicos, Fourier, Owen e Saint-Simon, assim classificados por Engels (1987) e Hobsbawm (1983), entre outros. Embora Saint-Simon tenha seguido uma abordagem mais pragmática, por outro lado, ele também defendia em suas formulações a construção de uma sociedade assentada na cooperação pacífica, a principal bandeira social-reformista.

Pensar de acordo com essa abordagem significa transformar a sociedade capitalista em uma comunidade cooperativa, opondo-se ao sistema econômico e social existente, no sentido de criar um sistema alternativo ao mundo injusto. Assim, essa abordagem também se funda no pressuposto cristão da autonomia moral do indivíduo, o qual é preservado pela reorganização das instituições que tendem a explorá-lo. É a busca da correção do econômico pelo social.

Segundo Pereira (2011), os associados às cooperativas social-reformistas se reúnem em torno de problemas, necessidades e objetivos comuns por meio da ajuda mútua, baseando-se na solidariedade, na liberdade, na democracia, na igualdade, na honestidade, na responsabilidade e na justiça sociais. Com isso, combinam-se a racionalidade econômica e a equidade, a primeira representada pela maior produção dentro do menor tempo possível e com dispêndio mínimo de recursos, e a segunda pelos benefícios sociais proporcionais ao trabalho ou às operações dos associados em relação à cooperativa.

Dessa forma, é na abordagem sobre a cooperativa social-reformista que a visão dos socialistas utópicos encontra-se melhor traduzida. O que o ilustra são os princípios do Estatuto de 1844 dos *Pioneiros de Rochdale*, entendidos como “postulados morais derivados das regras fixadas pelo costume cooperativo”, que se traduziam em *leis* e *objetivos*, os quais “regulavam a conduta dos participantes dessa sociedade” (PEREIRA, 2011, p. 4). As leis e objetivos, que se consolidam mais tardiamente como princípios, diferenciam claramente as cooperativas das organizações mercantis e passam a se desenvolver numa perspectiva evolutiva a cada congresso da ACI.

Segundo Cançado (2007), as alterações do congresso da ACI de 1995 trouxeram mudanças importantes, principalmente no tocante à inclusão de dois novos princípios, “autonomia e independência” e “preocupação com a comunidade”. Esses dois acréscimos conferiram às cooperativas o papel de agentes autônomos, independentes e corresponsáveis pela comunidade, o que o autor destaca como a aquisição de uma dimensão política de mudança. Com isso, para o autor, as cooperativas se inserem num espaço social importante que privilegia o diálogo democrático e a participação, no momento em que a autogestão (tipo de gestão mais ao extremo da gestão social) passa a ser um de seus modelos mais proeminentes.

A abordagem social-reformista é identificada por Oliveira (2003, p. 63) como sendo uma primeira tendência cooperativa em termos de Brasil, em que o cooperativismo representa “‘um fim em si’ defendido pela maioria dos integrantes do sistema liderado internacionalmente pela Aliança Cooperativista Internacional”. Ademais, considerando as características anunciadas, esse é o tipo de cooperativa que mais se aproxima da gestão social, embora contenha algumas características da autogestão. A gestão social coloca a sociedade e o trabalho como protagonistas da relação que envolve mais dois elementos, que são o Estado e o capital, enfatizando-se o papel daqueles com base na

solidariedade, inclusão do outro e no diálogo coletivo (TENÓRIO, 2008). Ao colocar elementos portadores da lógica substantiva no primeiro plano das relações em sociedade, um dos propósitos da gestão social é estabelecer uma clara distinção entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, este encontrando prioridade em detrimento daquele.

### **3 CATEGORIAS TEÓRICAS NUCLEANTES ÀS DIMENSÕES ESTRUTURAIS DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

É possível afirmar que a literatura, tanto dos socialistas utópicos, quanto dos teóricos mais recentes do cooperativismo, permite identificar categorias teóricas nucleantes, historicamente construídas e que sustentam a estrutura da organização e gestão de cooperativas. Aliada a essa investigação, toma-se por base, para analisar a gestão de cooperativas, as três dimensões estruturais que Paes de Paula (2005) elenca como fundamentais para a construção de uma gestão pública democrática. Pressupõe-se, com isso, que haja uma conexão teórica entre a gestão de cooperativas e a literatura da administração pública, por ambas tratarem, em alguma medida, de um debate vinculado a espaços públicos. No tocante às cooperativas, elas se aproximam mais da formação de um espaço público, principalmente quando se considera sua atuação nos moldes da gestão social.

A co-existência e o equilíbrio das dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sócio-política tornam-se, assim, importantes no funcionamento organizacional cooperativo. Segundo Paes de Paula (2005, p. 21), a dimensão econômico-financeira relaciona-se com o âmbito das finanças e investimentos, envolvendo questões de natureza fiscal, tributária e monetária. Já a dimensão institucional-administrativa abrange problemas de organização, planejamento, direção e controle, bem como a profissionalização para o

desempenho de funções. A terceira dimensão envolve direitos, participação, enfim, questões ligadas ao processo decisório político na organização.

Os gestores voltados à administração pública, quando guiados pelos pressupostos gerencialistas e burocráticos, valorizam as duas primeiras dimensões e menosprezam a dimensão sociopolítica, por considerarem que deve haver separação entre política e administração. Embora a separação planejamento/execução seja mais associada ao modelo burocrático weberiano, no gerencialismo essa diferenciação ainda existe de modo suavizado, já permitindo a descentralização do poder decisório, por meio do envolvimento da comunidade e dos burocratas no desenho das políticas públicas (SECCHI, 2009). Em consequência, não se constrói uma escuta completa dos entes envolvidos no processo. De outra parte, no âmbito de gestão de cooperativas, podem se encontrar discussões em maior intensidade e mais valoradas com relação à dimensão econômico-financeira, esta largamente difundida na literatura por estar relacionada às questões mais rotineiras da organização cooperativa.

Quanto à dimensão sociopolítica vinculada às cooperativas, ela abarca, principalmente, a visão de autores marxistas, da sociologia, das ciências sociais e, mais recentemente, da gestão social, os quais debatem a fundo questões inerentes à organização social, a qual também tem um vasto apoio dos utópicos e pode vir a ser sistematizada sem muita dificuldade. No entanto, a dimensão institucional-administrativa da gestão na organização cooperativa encontra-se relativamente descrita na área da economia, mas carece de uma análise mais aprofundada e adequada às características desse tipo de organização, pois tudo o que se tem oferecido são “receituários”.

Em relação às categorias, antes de explorá-las propriamente, é preciso compreender o que é uma “categoria teórica”. A filosofia conceitua categorias como conceitos modais, pertencentes a todos os planos do ser, que articulam o

pensamento internamente a uma teoria. Aristóteles (2000) é o primeiro a definir as categorias como situadas no domínio dos conceitos, que são formados quando os seres pensantes organizam mentalmente as coisas existentes em tipos de coisas, resultando disso uma única expressão. Em síntese, são os predicados fundamentais das coisas. Para Abbagnano (1998), a categoria refere-se a “qualquer noção que sirva como regra para a investigação ou para a sua expressão linguística em qualquer campo”. Para ele, um primeiro significado atribuído às categorias é o realista, em que elas são consideradas determinações da realidade; já um segundo modo de vê-las é como noções que servem para indagar e para compreender a própria realidade.

A antropologia, enquanto ciência que centra sua preocupação sobre o pensamento humano, entende as categorias como relacionadas ao “deslindamento das culturas particulares” e pela busca “dos universais da mente”. Outra compreensão de categoria se dá pela sociologia durkheimiana, que destaca as “categorias do entendimento” como conceitos que podem ser universalizados, constituindo-se “um quadro permanente da vida mental” (OLIVEIRA, 1988, p. 45; 33). Além dos diferentes entendimentos sobre categorias, a exploração em torno delas pode ser empreendida sob diversos paradigmas. Por exemplo, a categoria trabalho é debatida pela teoria social, pela sociologia e pela filosofia, tendo por base a teoria crítica, situada no *paradigma humanista radical* (BURREL e MORGAN, 1979). Contudo, a importância dessa categoria na teoria social descende de sua centralidade na obra de Marx – considerado o fundador da teoria crítica –, embora Burrel e Morgan (1979) o considerem no *paradigma estruturalista radical*. Na tradição marxista, tal categoria foi reforçada especialmente pelo filósofo marxista húngaro György Lukács (2004).

As categorias evidentemente se diferenciam dos paradigmas no que tange à sua natureza e função na ciência. Os paradigmas são marcos teóricos ou

modelos orientadores de pesquisa e produção do conhecimento, os quais se consolidam a partir de leis. Sendo inerentes a um determinado período da história, os paradigmas podem ser substituídos por outros completamente diferentes, conforme o avanço científico. Enquanto isso, as categorias contribuem para a ciência no sentido de permitir que conceitos sejam universalizados e estes conceitos, uma vez descritos, assim permanecem como termos, mas podem sofrer variações de sentido e significado, dependendo sob que paradigmas estão sendo vistos. As categorias relacionam conceitos internamente às teorias. E os paradigmas são constituídos por teorias.

Ao abordar as categorias pertencentes a cada uma das dimensões estruturais de gestão de cooperativas, busca-se compreender os processos globais inerentes a esse tipo de organização, contribuindo para uma visão mais ampla de sua atuação. Tem-se como base a percepção dos autores da literatura clássica sobre o cooperativismo, da filosofia, da sociologia e das ciências sociais, bem como o enfoque dado a essas categorias no âmbito da gestão pública e da gestão privada (por meio do pensamento organizacional). No Quadro 4 estabelecem-se as categorias que serão exploradas em cada uma das dimensões.

Quadro 4 – Categorias teóricas nucleantes nas dimensões estruturais de gestão de cooperativas

<b>DIMENSÃO ESTRUTURAL</b>	<b>CATEGORIAS TEÓRICAS</b>	
<b>Econômico- financeira</b>	Governança democrática Equidade Controle social Responsabilidade social Ética	Governança corporativa Parcialidade Controle técnico Livre concorrência Eficiência
<b>Institucional- administrativa</b>	Trabalho autônomo associado Divisão socializada do trabalho Regulamentação contratual Coletiva	Trabalho assalariado individual Divisão funcional do trabalho Regulamentação contratual individual

	Processo decisório coletivo Racionalidade substantiva	Processo decisório hierárquico Racionalidade instrumental
<b>Sociopolítica</b>	Propriedade coletiva Democracia deliberativa Participação decisória Críticidade Emancipação Solidariedade	Propriedade privada Democracia liberal Participação informativa Alienação Dominação Competição
<b>Movimento contraditório e dinâmico das categorias de gestão</b>	<p style="text-align: center;">Autogestão / Gestão Social <span style="float: right;">Heterogestão</span></p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Racionalidade Substantiva <span style="margin-left: 100px;">Racionalidade Instrumental</span></p>	

Fonte: Elaboração própria.

As categorias teóricas de gestão de cooperativas são apresentadas antagonicamente para fins didáticos. Mesmo que sejam procedentes e necessárias para a classificação conceitual de correntes opostas de gestão, não significa que, na realidade complexa das cooperativas, tais categorias não se manifestem de modo contraditório ou interconexo frente a tal quadro, não se resumindo a um polo ou a outro de forma pura, mas movimentando-se de um modo dinâmico e conflituoso<sup>18</sup>. Mesmo em um processo social de transformação revolucionária, formas novas podem ter que conviver com resquícios de formas antigas que Louis Althusser (1979, p. 100) denominou como “sobrevivências”. Mas isso não implica em não haver distinção conceitual válida e luta real entre formas novas e antigas. Do contrário, o uso das categorias e dos conceitos seria epistemologicamente comprometido em sua validade para compreender o real.

Enquanto portadoras de um tipo específico de gestão, as cooperativas são organizações que agregam peculiaridades presentes em diversos modelos, tanto das empresas privadas quanto das públicas. Embora as três dimensões sejam necessárias ao desenvolvimento de uma organização, o paradigma de

<sup>18</sup> Por exemplo, a solidariedade nem sempre implica ausência de competição, e vice-versa.

gestão assumido pelos sócios poderá tornar uma delas mais relevante que a outra. Assim, uma cooperativa que prioriza a dimensão estrutural econômico-financeira pode ser regida por meio do enfoque heterogestionário, ao primar por questões técnicas em detrimento da dialogicidade. Além da visão centrada em uma das dimensões resultar numa abordagem específica de gestão, há grande probabilidade de que se tenha correlação entre a predominância de um extremo ou outro de cada categoria e os modelos de gestão preferidos em uma cooperativa.

### **3.1 A dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas**

A dimensão econômico-financeira abrange categorias que direcionam ao bom andamento das atividades da cooperativa, sendo que se almeja um equilíbrio entre os custos e benefícios, visando como resultado sua saúde financeira. Sob essa exigência é um desafio pensar por uma ótica que não seja a da racionalidade instrumental, pois é nesse terreno que se pautam questões relativas ao capital, embora nas cooperativas não haja o lucro, mas sim as sobras, que retornam aos cooperados ou são reinvestidas, conforme se decide pelas vias democráticas. São comuns nessa dimensão estudos como o de Zylbersztajn (2002) que, ao tratar de estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas, aborda a economia da organização cooperativa, analisando-a com base na teoria dos contratos. Sob essa ótica emerge a análise de que o trabalhador, sendo o proprietário da cooperativa, imprime a ela aspectos mais complexos que dificultam a atividade produtiva, bem como a eliminação das vantagens da especialização, evidenciando-se também que as cooperativas padecem mais facilmente com os *free-riders*<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Expressão utilizada por Olson (1999) para mostrar a racionalidade utilitarista e oportunista de agentes econômicos.

Na abordagem econômico-financeira, as cooperativas agregam, inevitavelmente, a categoria *governança*, que pode ser adjetivada como *corporativa* ou *democrática*. Ao debaterem a governança em cooperativas, Ventura et al. (2009, p. 32) afirmam que a governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, tendo em vista a distribuição do poder entre as partes, tanto com relação à propriedade como quanto às responsabilidades. Visando garantir o retorno dos investimentos, a governança direciona questões que envolvem *stakeholders* do ambiente interno e externo, preservando-se a diferença quanto aos empregados para o conceito capitalista e cooperados para as cooperativas. Os autores supracitados ressaltam que um raciocínio comum à governança de qualquer organização é que a difusão de boas práticas pode melhorar todo o ambiente, uma vez que evita assimetria de informações pelo emprego do critério da transparência e preserva os direitos dos proprietários.

Assim, a governança tem a ver com a inibição da corrupção, melhor funcionamento das contas e, conseqüentemente, com a não falência. Ao se pensar na boa governança em termos de cooperativas, percebe-se que ela deve ser democrática, preservando uma dimensão substantiva. Ventura et al. (2009) caracterizam a governança democrática como aquela na qual a participação nas decisões possui um valor basilar, sendo mais frequente naquelas cooperativas que primam pela autogestão. Mas, é na literatura da administração pública e da gestão social que se encontram mais elementos e debates quanto a essa categoria, uma vez que ela pressupõe o espaço público. Costa e Carrion (2008, p. 181) alertam que a governança democrática é produzida na esteira de uma ampliação da participação da sociedade nas decisões de interesse público, e pode estar apenas difundindo uma ideologia neoliberal de diminuição do Estado ao confiar a administração do social para o cidadão. Porém, quanto às cooperativas, esse conceito envolve o exercício do sexto princípio de Rochdale, a intercooperação, uma vez que a constituição de redes entre cooperativas reforça

sua dimensão econômico-financeira por facilitar o confronto com grupos econômicos maiores.

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

A expressão que melhor engloba a equidade na administração pública é *accountability*, significando a exposição das contas públicas ao cidadão, bem como a responsabilização por qualquer ato, embora a *accountability* também vise à eficiência pelo controle técnico. Carneiro Jr. e Elias (2006, p. 916) definem a equidade como estratégia de organizar ações e serviços distintos e direcionados para grupos populacionais desiguais, havendo uma “discriminação positiva” que orienta a formulação e a implementação de ações. Por outro lado, como categoria oposta à equidade está a *parcialidade*, correspondente ao não atendimento das obrigações para com os sócios de forma justa e a desconsideração por suas necessidades.

O *controle social* assessora a categoria anterior, assumindo as mesmas características do controle público, que Carneiro Jr. e Elias (2006) consideram como objetivando a equidade na prestação de serviços. Assim, esta categoria pode ser classificada também como parte da *accountability*. O controle público prima pela participação da sociedade civil organizada para exercer controle sobre o Estado, o que abrange a fiscalização e a formulação de políticas, dentre

outros. Segundo os autores, o controle pode ser dividido em horizontal (o que é realizado entre setores da burocracia estatal) e vertical (o que é feito pela sociedade em relação ao governo e aos órgãos do Estado). O controle social encontra seu oposto na categoria *controle técnico*, reforçado pela tecnoburocracia, que é expressa a partir de 1930 no desenvolvimento social brasileiro. Segundo Bresser-Pereira (1985), muito antes do setor privado, técnicos e administradores do setor público se transformaram numa tecnocracia, assumindo parte considerável do poder decisório.

No terreno da teoria cooperativa Saint-Simon é considerado o pai da tecnocracia, que Petitfils (1978) considera como a negação do fenômeno político enquanto universo da escolha dos objetivos e dos meios. O governo pela racionalidade e pela cientificidade é o governo da indústria de Saint-Simon que, ao aplicar uma organização racional à produção, é classificado por Rosanvallon (1979) como o primeiro teórico da planificação. Essa categoria de controle segue a inspiração positivista saint-simoniana, sob a pretensão de uma sociedade ajustada à razão e termina reforçando a ideologia tecnocrática, reduzindo o processo produtivo a receitas de organização “científica”, nos moldes do que mais tarde Taylor, do lado capitalista, empregaria em seu “*one best way*”. Assim, seja na gestão privada, pública ou social, o controle técnico assume sempre os mesmos meios e quando é predominante nas cooperativas, contribui fortemente para consolidar a heterogestão.

Na dimensão estrutural econômico-financeira de gestão de cooperativas ainda se manifesta a categoria da *responsabilidade social*, que é contraposta pela categoria da livre concorrência. Como pioneiro da campanha pela diminuição do trabalho infantil, Robert Owen (1970) destacou-se como o primeiro teórico do cooperativismo que pensou na responsabilidade social, despertando essa necessidade nas demais organizações e inaugurando alguns avanços sociais. Mais recentemente, a responsabilidade social tem sido associada a fatores como

segurança no emprego, garantia de plano de saúde, oferta de cursos de aperfeiçoamento, promoção do bem-estar geral e, principalmente, conservação ambiental (GARCIA, 2004).

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

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

A filantropia é entendida por Garcia (2004, p. 26) como a atitude que tende a “trazer para a ação social referências de eficácia e eficiência”<sup>20</sup> não

---

<sup>20</sup> Enquanto a eficácia refere-se ao alcance do objetivo proposto, realizando-se determinada tarefa ou função, a eficiência pretende fazer as coisas sem perdas ou

reconhecidas pela histórica atuação do Estado como o articulador oficial dessa esfera”. Na busca pelo resultado máximo com menos recursos, a eficiência tem sido uma das categorias orientadoras da governança corporativa. Porém, quando considerada ao máximo, a eficiência acaba sendo confundida com a ética, pois, como afirma Garcia (2004), o empresário-cidadão é aquele que fomenta a gestão eficiente, associando esse expediente a valores de uma vida social ativa e solidária.

Na gestão de cooperativas, a *ética* está apresentada principalmente no sétimo princípio, a preocupação com a comunidade, uma vez que este princípio visa tanto atender às necessidades dos sócios como promover o desenvolvimento local sem agredir o meio ambiente. Intermediado pela autonomia, esse processo tem como fim elevar a qualidade de vida dos indivíduos envolvidos não só pela promoção da sustentabilidade, mas também oferecendo bens e serviços de qualidade e pelo melhor preço. Assim, ao promover-se em meio à lógica da gestão social, a ética acaba encontrando a eficiência como categoria oposta a ela.

### **3.2 A dimensão estrutural institucional-administrativa de gestão de cooperativas**

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

---

desperdícios, alcançando um resultado com qualidade e competência. Pelo fato de ir além do eficaz, a categoria oposta à ética aqui é a eficiência, visto que engloba numa dimensão maior a racionalidade instrumental.

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

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

Ao constituírem as bases do cooperativismo moderno, as inclinações utópicas possibilitaram o desdobramento do movimento sob duas óticas: (i) tendo como meta alcançar a transformação do mundo, a começar pela melhora das condições de vida, cujos exemplos mais recentes são as cooperativas populares da economia solidária, calcadas na autogestão e (ii) sendo integrantes da economia plural, desenvolvendo-se pela cooperação pacífica e formação de cooperativas não somente para o suprimento de necessidades básicas, uma vez que pessoas com outras formas de renda têm livre acesso à cooperação. Na realidade, essas duas óticas se mesclaram, pois o ideal da revolução foi abandonado com o tempo (embora a autogestão esteja presente em determinadas

cooperativas, por adaptação) e o do reformismo incrementado, uma vez que as cooperativas sujeitaram-se à institucionalização.

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

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

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

determinado circuito, embora esse trabalho tenha assumido diversas feições depois do taylorismo.

Ao analisar o governo pela autonomia, Carvalho (1983, p. 99-100) contribuiu para a diferenciação das duas categorias citadas: as organizações de autogestão são um espaço em que o trabalhador se beneficia com o crescimento de todos; todos têm potencial para se tornar líderes, pois são igualmente competentes e assim estão aptos para tal por serem responsáveis por si em relação ao grupo. Ou seja, a autonomia do eu em relação ao grupo assegura a autonomia do sujeito e permite que, como autônomo, sirva a si e ao grupo. Para Carvalho (1983), a autogestão equipara-se à autodeterminação do cidadão na sociedade civil. O cidadão tem direitos assegurados e tem liberdade para seguir o destino que escolher, porém, no local de trabalho regido no capitalismo monopolístico, esses direitos são suprimidos em troca de trabalho. Encerram-se as chances de se construir *possibilidades objetivas* e a vida passa a ser regida segundo aquilo que Guerreiro Ramos (2009) classificou na Teoria das Necessidades como processos normais e unilineares, conformes à estrutura vigente. Vieitez e Dal Ri (2001, p. 39-40) complementam:

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

Os dois pares seguintes de categorias levantadas podem ser compreendidos sob a mesma ótica das duas categorias anteriores, pois ainda se inserem no contexto comportamental do trabalho e do mercado. São quase autoexplicativos, porém, vale melhor aprofundá-los. A *divisão socializada do trabalho* acontece nas cooperativas autogeridas na sequência do anunciado por Carvalho (1983), em que todos têm lugar na elaboração e divisão das tarefas. Mas, ela oscila para a *divisão funcional do trabalho*, uma vez que as condições dos trabalhadores em uma cooperativa mantêm-se próximas às das demais empresas. Segundo Vieitez e Dal Ri (2001, p. 49), não há como “modificar a concepção do sistema de máquinas e equipamentos, pois a mudança desses implementos depende de forças sociais que transcendem a simples vontade e a possibilidade das organizações”.

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

Ao usarem os meios de produção para nada mais do que o emprego de seu próprio trabalho, Marx (1985) analisa que os trabalhadores associados superam a antítese entre capital e trabalho. Mas, o fato de se transformarem em seus próprios capitalistas não apaga a presença das deficiências do sistema dominante. Mesmo assim, Marx (1985) considerou que as cooperativas fazem parte de um novo modo de produção nascido do antigo (o capitalista) e que o sistema de crédito, emergente em seu tempo, seria a principal base de transformação gradual da empresa capitalista em sociedades por ações, bem

como multiplicaria as cooperativas em escala nacional. Mas, o que Marx pretendia alcançar era uma mudança revolucionária na sociedade e não evolucionária. Entretanto, a multiplicação das cooperativas *evoluiu* e tornou-se uma realidade, mas, adequadas ao sistema predominante elas não foram capazes de extingui-lo. Ao invés disso, integram-se como uma das economias em meio à pluralidade.

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

Quanto às categorias que envolvem o processo decisório, por um lado tem-se o *processo decisório coletivo* e, por outro, o *processo decisório hierárquico*. Duas características marcantes estão presentes no processo decisório hierárquico e são identificadas em cooperativas de produção agroindustrial:

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

Segundo Vieitez e Dal Ri (2001), as relações de trabalho internas a uma organização associativa não diferem da realidade das relações sociais, por isso a dificuldade quanto à sua democratização nas relações quanto ao processo

decisório. São influentes fatores como o educacional, que relegam aos indivíduos uma formação adversa à necessária para integrar organizações cooperativas. A efetivação de um processo decisório coletivo depende da existência de valores como ajuda mútua e planejamento socializado, o que tem relação direta com o desenvolvimento das categorias da dimensão estrutural sociopolítica.

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

### **3.3 A dimensão estrutural sociopolítica de gestão de cooperativas**

Ao prefaciá-la obra *Por uma nova gestão pública* (PAES DE PAULA, 2005), Tenório (2005) antecipa as duas vertentes da gestão pública analisadas pela autora. A primeira leva o nome de gerencial por estar adequada aos pressupostos do setor privado, cujo tom é a gestão estratégica e a relevância da dimensão econômico-financeira. A segunda é a societal, pela importância da dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão, que prioriza a intersubjetividade das relações sociais e a gestão social dialógica. Enquanto, por um lado, se mediam decisões em interface com os agentes econômicos, por

outro, elas são determinações que advêm da esfera pública. Ao perceber essas diferenças, a dimensão estrutural sociopolítica traz em si categorias que exercem tensão sobre as questões mais substanciais e subjetivas da gestão. A feição que assumem tais categorias determina a configuração social geral da cooperativa, podendo a sua identidade constituir um espaço dificultador/impeditivo ou facilitador/amplificador das expressões e relações.

As cooperativas que se definem hierarquicamente reforçam as primeiras características, privilegiadas na heterogestão, tal qual assinalado por Pereira (2002). Nesse modelo, alguns associados tomam para si a propriedade da cooperativa, segundo a categoria da *propriedade privada*, em que se restringem as decisões a uma determinada cúpula administrativa, detentora das informações como fonte de poder. Opostamente a esse formato empresarial, ao agirem centradas na categoria da *propriedade coletiva*, as cooperativas formam uma identidade agregadora, sendo vistas segundo o que definiu Verhagen (1984, p. 19):

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

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

Wautier (2001) ressalta que o paradigma da democracia, cunhado por Tocqueville, tem passado por adaptações ideológicas que são legitimadas no mundo associativo, que é um local inegável de aprendizado e de prática da democracia, de mediação entre o Estado e os indivíduos. Por outro lado, a autora questiona a visão idílica das associações como espaço de uma necessária prática da democracia, pois uma vez integrantes da construção social, as associações nem sempre são democráticas. A partir disso, compreende-se que as diferentes facetas democráticas encontradas nas cooperativas expressam nada mais do que níveis de participação que as pessoas desenvolvem de acordo com sua concepção de democracia, que é definida por sua formação política, educacional, enfim, sua história de vida.

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

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

Ao reconhecer que o desenvolvimento da participação está associado a um exercício pedagógico, Maia (1985) também admite que a cooperativa é um local de aprendizado, que possibilita às pessoas expressarem a *criticidade*. Seguem-se, com isso, os preceitos de Owen que, empenhado na formação do novo mundo moral, transformou a educação na base da cooperação, o que se reflete posteriormente em Rochdale. Segundo Pereira (2011, p. 56), a criticidade é um dos subprocessos levantados por Alencar na educação cooperativa<sup>21</sup>, que deve se empreender em valorizar a cidadania e formar um indivíduo autônomo e solidário. Está relacionada à conscientização dos associados sobre os princípios cooperativistas, levando-os à reflexão sobre a prática e estabelecendo um contínuo “ação-reflexão-transformação”.

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

---

<sup>21</sup> Segundo os autores, a educação cooperativa inicia-se com o desenvolvimento da faculdade crítica, tem na participação o segundo passo, seguido pela organização, a solidariedade e a articulação. Acontece, portanto, de modo circular, segundo os princípios firmados pelo cooperativismo.

o produto de seu trabalho ou o estranhamento. Em síntese, a alienação relega os indivíduos ao desenvolvimento da consciência no terreno do senso comum<sup>22</sup>.

Em se sustentando na propriedade coletiva, na democracia, na participação decisória e na criticidade, inevitavelmente as cooperativas rumam para a *emancipação* em detrimento da *dominação*. A emancipação é a categoria-fim das organizações cooperativas, pois elas têm como objetivo central a conquista da liberdade. Marx vê a liberdade como “a eliminação dos obstáculos à emancipação humana, isto é, ao múltiplo desenvolvimento das possibilidades humanas e à criação de uma forma de associação digna da condição humana” (LUKES in BOTTOMORE, 1983). Para Marx, um desses obstáculos está nas condições do trabalho assalariado. Assim, uma vez não priorizando o trabalho assalariado e sim a divisão das sobras e o trabalho coletivo, as cooperativas seriam verdadeiras fontes de emancipação. Isso não necessariamente se concretiza; basta a retomada dos exemplos já mencionados, em especial os das cooperativas que seguem a abordagem técnico-econômica, melhor guiadas por meio da dominação.

Por fim, aliada à emancipação, está a categoria *solidariedade*. Teoricamente oposta à *competição*, a solidariedade “está fundamentada na ação comum, voluntária e livre que visa atingir metas organizacionais, de produção ou distributivas, estabelecidas por uma coletividade” (PEREIRA, 2011, p. 62). Dentre as organizações capazes de promover a si e as pessoas pela solidariedade, as cooperativas figuram como as mais significativas, quando primam pela ajuda mútua para superar obstáculos que sozinhas as pessoas não conseguiriam vencer.

---

<sup>22</sup> Uma definição precisa de senso comum é dada por Wellen (2009, p. 70), ao citar o romancista ucraniano Nikolai Gógol: “na cabeça fica um vazio, como depois de uma conversa com um homem mundano: ele fala de tudo, toca em tudo pela rama, solta tudo o que conseguiu extrair dos livros, tudo colorido, bonitinho, mas a cabeça não aproveitou nada”.

A solidariedade pode ser vista pela ótica durkheimiana como mecânica ou orgânica:

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

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

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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

dentro do movimento diferentes lógicas de gestão. Assim, a cooperativa moderna desdobrou-se em três abordagens distintas, derivadas essencialmente do pensamento utópico, mas que também incluem roupagem de outras ideologias, a exemplo do anarquismo e do comunismo.

Como primeira abordagem, elencou-se a cooperativa pragmática ou técnico-econômica, que tem suas ações pautadas pela lógica capitalista, sendo identificada como um meio de ajustamento da concepção social-reformista ao sistema econômico predominante. Assim, quanto ao modelo de gestão interno a essa abordagem, identificou-se a heterogestão como predominante. Quanto à segunda abordagem, a marxista ou de transformação social, que prima pela socialização dos resultados e a valorização do trabalho em detrimento do capital, esta cumpre a função de negar a ordem liberal. A esta abordagem está associado o modelo da autogestão, que estabelece a participação de todos os cooperados no processo decisório, reivindicando a emancipação da classe trabalhadora e a negação do trabalho assalariado. Na terceira abordagem, a rochdaleana ou social-reformista, que melhor traduz a visão dos socialistas utópicos, busca-se a correção do econômico pelo social, combinando-se a racionalidade econômica e a equidade. Identificou-se nessa abordagem uma maior aproximação da gestão social como modelo de gestão predominante.

Dado esse perfil das abordagens de gestão adotadas nas cooperativas, o objetivo central deste estudo foi traçar as categorias teóricas intrínsecas à gestão de cooperativas. Evidenciou-se que esse tipo de organização adquiriu na contemporaneidade diferentes feições, estando, por vezes, em tensão tanto quanto à dimensão que deve priorizar, como com relação ao comportamento frente a uma categoria que lhe é inerente. Schneider (2003) classifica a tensão presente nas cooperativas como situada entre burocratização, participação e democracia, cujo equilíbrio se obtém com uma vigilância permanente, por meio

do processo educativo e do livre fluxo de informações entre a cúpula e a base da cooperativa, e vice-versa.

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

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

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária: o dilema da institucionalização**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.
- ALENCAR, E. **An interpretative study of the agricultural co-operative as a means for farmers to adapt to the social system: a case study in Southern Minas Gerais, Brazil**. 1986. 370 p. Thesis (Doctorate in Rural Social Development) – University of Reading, Reading, 1986.
- ALTHUSSER, L. **A favor de Marx**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ARISTÓTELES. **Categorias**. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.
- BORDA, O. F. **El reformismo por dentro en América Latina**. Madrid: Siglo XXI, 1972.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1983.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)>. Acesso em: abr. de 2011.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e crise no Brasil (1930-1983)**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007. (Cadernos do IES, n. 01).
- CARNEIRO JR., N.; ELIAS, P. E. Controle público e equidade no acesso a hospitais sob gestão pública não estatal. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 40, n. 5, p. 914-920, jul. 2006.

CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo**: o princípio co-operativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CARVALHO, N. V. de. **Autogestão**: o governo pela autonomia. São Paulo: Brasiliense, 1983.

COSTA, P. de A.; CARRION, R. M. Economia solidária e cidadania: um longo caminho a percorrer. In: CANÇADO, A. C. et al. (Orgs.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Provisão, 2008. p. 177-197.

ENGELS, F. **Do socialismo utópico ao socialismo científico**. Rio de Janeiro: Cátedra, 1987.

FRANÇA FILHO, G. C. de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 219-232, abr./jun. 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, J.-L. **A economia solidária numa perspectiva internacional**. Vozes: Petrópolis, 2004.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 18. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

GUYADER, A. L. Claude-Henri de Saint-Simon: nascimento do intelectual orgânico da sociedade industrial. In: MERCURE, D.; SPURK, J. (Orgs.). **O trabalho na história do pensamento ocidental**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 138-188.

HOBSBAWM, E. J. Marx, Engels e o socialismo pré-marxiano. In: HOBSBAWM, E. J. (Org.). **História do marxismo**: v. 1 - o marxismo no tempo de Marx. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. p. 33-66.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 9. ed. Porto Alegre: WS Editor, 2005.

IRIBARRY, I. N. Aproximações sobre a transdisciplinaridade: algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 483-490, 2003.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 4. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LASSERRE, G. **O cooperativismo**. Portugal: Europa-América, 1977. (Coleção Saber, 64).

LUKÁCS, G. **Ontología del ser social: el trabajo**. Buenos Aires: Herramienta, 2004.

MAIA, I. **Cooperativa e prática democrática**. São Paulo: Cortez, 1985.

MARTINS, J. de S. **Capitalismo e tradicionalismo: estudos sobre as contradições da sociedade agrária no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1975.

MARX, K. **Manuscritos económico-filosóficos de 1844**. Lisboa: Avante!, 1994.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política: livro III - o processo global de produção capitalista**. 4. ed. São Paulo: Difel, 1985.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

OLIVEIRA, B. A. M. Economia solidária e o cooperativismo popular: a gênese aos desafios atuais. **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 97, p. 59-69, jun./ago. 2003.

OLIVEIRA, R. C. de. **Sobre o pensamento antropológico**. Rio de Janeiro; Brasília: Tempo Brasileiro; CNPq, 1988.

OWEN, R. **Report to the county of Lanark: a new view of society**. Harmondsworth: Penguin Books, 1970.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PEREIRA, J. R. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002. p. 119-139.

PEREIRA, J. R. **Gerência de cooperativas**. Notas de aula. Lavras: UFLA, 2011.

PETITFILS, J.-C. **Os socialistas utópicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual de Cooperativismo, v. 1).

PINHO, D. B. **Que é cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Ed. S.A., 1966. (Buri, v. 16).

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Ed. UnB, 2009. p. 41-79.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 1978. (Primeiros Passos).

ROSANVALLON, P. **La autogestión**. Madrid: Fundamentos, 1979.

ROSSI, A. do C. S. **Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2008.

SAINT-SIMON, H. de. Parábola (1810). In: TEIXEIRA, A. (Org.). **Utópicos, heréticos e malditos: os precursores do pensamento social de nossa época**. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 57-61.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SOUZA, M. C. de. **Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais: uma análise comparativa**. 2008. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

SOUZA, S. A. de. Trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: novas formas de exploração da força de trabalho e de extração da mais-valia. **Novos Temas**, Salvador; São Paulo, n. 3, p. 47-63, jun. 2011.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 39-59.

TENÓRIO, F. G. Prefácio. In: PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. p. 11-14.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional. 2. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

VENTURA, E. C. F. et al. (Coords.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

VERHAGEN, K. **Cooperation for survival: an analysis of an experiment in participatory research and planning with small farmers in Sri Lanka and Thailand**. Dordrecht: ICG Printing, 1984.

VIEIRA, A. C. M. **Cooperativismo de trabalho: alternativa de geração de trabalho e renda**. 2005. 131 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.

VIEITEZ, C. G.; DAL RI, N. M. **Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WAUTIER, A. M. **A construção identitária e o trabalho nas organizações associativas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2001.

WELLEN, H. A. R. **Para a crítica da economia solidária**. 2009. 316 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativa: agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002. p. 55-76.

**ARTIGO 3**  
**GESTÃO DE COOPERATIVAS, GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO**  
**SOCIAL: INTERFACES TEÓRICO-CONCEITUAIS**

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário global contemporâneo é portador de importantes paradoxos políticos, econômicos, culturais e sociais que determinam a complexidade e os desafios do convívio humano, oriundos de uma ordem social construída, historicamente, pelos atores sociais. Vive-se em um mundo complexo em que a sociedade avança em sua configuração democrática e em direção a relações econômicas plurais. Nesse contexto, diferentes tipos de organizações, provenientes tanto da esfera do mercado quanto do Estado e da sociedade, empreendem ações públicas, privadas e sociais no sentido de superar seus problemas e suprir suas necessidades. Tais organizações, geralmente, defendem bandeiras como as da sustentabilidade social, ambiental ou econômica. As cooperativas, os empreendimentos de economia solidária e as empresas autogestionárias merecem destaque nesse âmbito como organizações nas quais pesam as relações sociais, convergindo para um interesse público não estatal, pois “a ideia intrínseca do ato cooperativo é a de que toda relação econômica é também relação social” (CARNEIRO, 1981, p. 155).

Malgrado as diferentes variações de nomenclatura e tipologias, as organizações dessa natureza constituíram-se em formas alternativas ao sistema capitalista, sendo reflexo dos movimentos cooperativos nascidos no século XVIII, impulsionados pelo pensamento dos socialistas utópicos. Segundo Polanyi (1980), houve uma catastrófica desarticulação da vida das pessoas comuns, quando dissociadas dos seus instrumentos de trabalho na produção capitalista, o que resultou em diferentes projetos de busca pela igualdade entre os homens. De outra parte, o autor defende que a constituição política e econômica da sociedade moderna-capitalista se deu por meio de construções

sócio-históricas, nas quais se distinguem quatro princípios de comportamento econômico.

Conforme Polanyi (1980), o primeiro princípio é o da *domesticidade*, que consiste na produção para o próprio consumo e é comumente encontrado na agricultura familiar e nas sociedades tradicionais. O segundo princípio é o da *reciprocidade*, desenvolvida essencialmente sobre a dádiva como fato social. Já o terceiro princípio, o da *redistribuição*, é comumente assumido pelo Estado quando este toma para si a função da repartição. Por fim, o *mercado* constitui-se no último princípio, onde se encontra oferta e demanda de bens e serviços para fins de troca, repousando, em tese, sobre um equilíbrio entre esses fatores. Segundo França Filho e Laville (2004), tais princípios se estendem não só ao comportamento econômico, mas também às relações sociais mais amplas, sendo que na modernidade a troca passa a desempenhar um papel primordial na coordenação das ações humanas.

Pressupondo uma relação dialética entre essas formas econômicas, as organizações cooperativas mais recentes precisam ser compreendidas como portadoras de características exponencialmente mais complexas. Essa complexidade é considerada por Chu e Wood Jr. (2008) ao tratarem do ambiente de gestão brasileiro. De outra parte, as organizações cooperativas estão envolvidas em grande riqueza de fatores institucionais, o que faz com que adotem modelos de gestão que possam lhes garantir o desempenho necessário para a sobrevivência em meio à economia plural (FRANÇA FILHO, 2008) que se evidencia globalmente, associada à conjuntura da modernidade de articulação mista<sup>23</sup>. Nesse caso, a institucionalização<sup>24</sup> se manifestou em um período mais

---

<sup>23</sup> Segundo Alcântara (2005), José Maurício Domingues classifica três fases da modernidade, sendo a primeira a da modernidade tradicional, a segunda a da organização estatal e a terceira, mais complexa, a da modernidade de articulação mista, que corresponde à modernidade atual, na qual o capitalismo se reestrutura e adquire um caráter flexível e plural. Não se tem mais a manifestação do liberalismo da primeira fase,

recente no Brasil, por meio da implementação de políticas públicas voltadas à economia solidária. Tais políticas foram motivadas a partir do ano de 2002 como estratégias de crescimento econômico e fortalecimento da economia nacional, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), liderada por Paul Singer (ALCÂNTARA, 2005), intelectual que se notabilizou nessa área de pesquisa e intervenção social.

Nessa mesma pauta, percebe-se que a modernidade consagra “a chegada de um espaço público”, em que se manifesta uma “sociabilidade multiforme”, com oscilação entre “espírito público e espírito de corporações” (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p. 40-41). Embora os autores atribuam tal realidade aos dias seguintes à Revolução Francesa, que não à toa coincidem com a proeminência da cooperação e da associação, a mesma denominação plural cabe aos dias atuais. Ela pode ser compreendida por meio do debate ensejado por Habermas (1984), quando ele analisa a constituição da esfera pública burguesa, categoria atual na compreensão das tensões geradas pelo capitalismo, bem como quando diferencia público de privado, conceituando tais elementos historicamente. Destarte, em outras obras Habermas trabalha o conceito de *democracia deliberativa*, conferindo forte peso à questão da institucionalização,

---

tampouco do *Welfare State*, característico da segunda, mas um pluralismo dessas formas, no qual coexiste a liberdade, a responsabilidade e a solidariedade nas novas formas de produção e de organização do trabalho. Essas características seriam direitos sociais presentes na terceira fase da modernidade. Pensando-se na perspectiva da Teoria Crítica, pode-se afirmar que também coexistem na modernidade a alienação e a exploração do trabalho. Se as formas novas são híbridas, mas alternativas, significa que contra algo que existe de negativo – o liberalismo – elas lutam. Então, para o fato de que existe uma economia mista, segundo afirmam os autores acima, deve-se considerar que existe nesse fato uma dialética, não se ocultando aí as contradições existentes na sociedade, sob pena de construir teorias de cunho ideológico e mistificador.

<sup>24</sup> Por institucionalização Alcântara (2005) entende a *regulamentação* de uma ação ou fenômeno e a *rotinização* dessa ação ou fenômeno. O primeiro fator se dá pela legalização que parte de uma ação do Estado (criação de leis, normas); já a rotinização é mais complexa porque vai refletir a imbricação entre a naturalização das ações e o comportamento reflexivo dos envolvidos.

ensejando a transformação do poder comunicativo em administrativo (LUBENOW, 2010). As categorias trabalhadas pelo filósofo são elementos imprescindíveis de análise presentes na gestão pública e na gestão social.

Contudo, percebe-se que as organizações cooperativas estão inseridas em um contexto de significativa interface com teorias da gestão pública e da gestão social, que emerge nas lacunas da forma de gestão anterior, vinculada ao Estado. Assim, explorar e compreender as interfaces teóricas entre a gestão de cooperativas, a gestão pública e a gestão social é o objetivo deste estudo. Especificamente, visa-se abordar a caracterização geral da gestão de cooperativas, da gestão pública e da gestão social, entendendo-as como formas de gestão que convergem para a esfera pública, em um movimento dialógico que integra os interesses públicos estatal e não estatal, bem como o interesse privado expandido para o interesse público não estatal, que é o caso da gestão de cooperativas. Pressupõe-se que essas formas de gestão integrem o interesse público sob diferentes aspectos, podendo se constituir ou não a partir do interesse público bem compreendido. Como segundo objetivo específico, pretende-se verificar o interesse público e a democracia como categorias-chave em cada uma e no conjunto das três formas de gestão.

Este trabalho apresenta-se organizado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda, é apresentada uma caracterização de cada tipo de gestão em interface na esfera pública, pautando o seu contexto organizacional-social na contemporaneidade, cumprindo-se o primeiro objetivo específico. Na terceira seção, avança-se no sentido de compreender as interfaces mais proeminentes entre os tipos de gestão estudados segundo as perspectivas da teoria crítica<sup>25</sup>. Na quarta seção apresentam-se as considerações finais.

---

<sup>25</sup> A expressão *Teoria Crítica* é empregada como sinônimo das concepções da Escola de Frankfurt e teve a sua origem em Marx. Com o passar do tempo adquiriu certo hibridismo intelectual. Além disso, sofre influências de Kant, Hegel, Nietzsche e Freud, numa perspectiva de interdisciplinaridade crítica (FREITAG, 1990). A ideia da Escola

## 2 TIPOS DE GESTÃO EM INTERFACE NA ESFERA PÚBLICA

Distinguem-se a gestão de cooperativas, a gestão pública e a gestão social como tipos de gestão em interface na esfera pública por entender que essas formas de gestão estão conectadas a um espaço mais amplo da sociedade, que não aquele que objetiva exclusivamente o lucro e que não se restringe a atividades privadas e mercantis. Assim, constituem-se em espaços organizacionais que contemplam finalidades diversas, segundo a proposta de cada um desses modelos. Essas formas de gestão estão voltadas para comunidades específicas (cooperativas, associações) e ao conjunto mais abrangente da sociedade e se manifestam, diretamente, no âmbito da interface entre Estado, mercado e sociedade civil<sup>26</sup>.

Destarte, percebe-se que suas formulações, quando preconizam a sociedade civil, pressupõem um direcionamento mais essencialmente ao terreno das *possibilidades objetivas*<sup>27</sup>, tal qual denomina Guerreiro Ramos (2009). Isso

---

surgiu em 1923, quando Félix Weil, na companhia de Pollock, Luckács, Wittfogel, Korsch e Sorge, organizou a Primeira Semana Marxista do Trabalho no sentido de debater as questões do mundo contemporâneo e o anseio por autonomia e independência do pensamento. Numa época circundada pela revolução social na Rússia e convulsões sociais na Europa, a Escola surgiu como o lastro do pensamento revolucionário de esquerda com a fundação do Instituto de Pesquisa Social em 1924 (MATOS, 1993). A Escola pode ser dividida em duas gerações. Na primeira, destacam-se pensadores como Benjamin, Horkheimer, Marcuse e Adorno. Depois, destaca-se a presença de Habermas, principal nome da segunda geração. Hoje a Teoria Crítica teria chegado à sua terceira geração, representada por pensadores como Axel Honneth.

<sup>26</sup> Sorj (2006) define a sociedade civil como aquela que se refere a um conjunto de iniciativas surgidas como expressão da participação cidadã. O conceito incluiria desde indivíduos até partidos políticos, abrangendo boa parte daquilo que se caracteriza como sociedade. Ao se limitar a ações restritas ao espaço público, o conceito dependeria da classificação adotada por cada teoria política e aquilo que nela se define como público ou privado. Esse estudo remete tanto ao conceito mais amplo definido pelo autor como àquele que se origina vinculado à diferenciação entre público e privado.

<sup>27</sup> O conceito de *possibilidade objetiva* utilizado por Guerreiro Ramos está fundamentado em Max Weber, o qual é reconhecidamente o pensador de sua maior influência (SOARES, 2006, p. 26). Segundo Freund (1987, p. 58), “a possibilidade

fica claro quando, ao refutar a teoria das organizações centrada no mercado, o autor sustenta que seus princípios, quando aplicados a todas as formas de atividade, dificultam a atualização de possíveis novos sistemas sociais. Além disso, esses princípios são limitados ao terem promovido a desfiguração da vida humana. As organizações cooperativas (em especial as focadas na autogestão e as cooperativas populares), a gestão social e a gestão pública – quando centrada em aspectos emancipatórios – convergem para uma racionalidade diversa daquela do mercado, resgatando elementos mais substantivos nas suas formas de gestão. Ao configurarem-se como tal, se desenvolvem em uma perspectiva de desenvolvimento social, em que o social tem primazia em relação ao econômico, porém, não desconsiderando a importância de ambos. Portanto, a caracterização de cada tipo de gestão em questão é aqui apresentada sob uma perspectiva *organizacional-social* contemporânea.

## **2.1 Contexto organizacional-social da gestão de cooperativas**

Tendo sido o movimento cooperativo inaugurado justamente como forma de reação aos desequilíbrios oriundos do surgimento do capitalismo, por meio da corrente do socialismo utópico, é patente que sua forma de gestão almejava uma sociedade renovada. A gestão de então era idealizada sob o *princípio associativo* como elemento central de uma *concepção de organização da sociedade*, caracteristicamente reformista, contrapondo-se elementos da sociedade da época (emergência do capitalismo industrial) com elementos de uma nova sociedade, fundamentada na cooperação e no bem comum.

Dessa forma, dentre os três grandes utópicos, Saint-Simon foi o que pensou na conversão da sociedade para uma ordem unitária, sendo ela dirigida à

---

objetiva constrói um ‘quadro imaginário’, uma utopia (...), ela faz abstração, pelo pensamento, de um ou vários elementos da realidade, para indagar o que *teria* podido acontecer no caso considerado.

revelia da ordem política. Aparece em sua teoria a separação entre administração e política, analisada pelos teóricos da gestão pública contemporânea, por um lado, como essencial para garantir o desenvolvimento tecnoburocrático e, por outro lado, inapropriada, pois se considera que qualquer tomada de decisão possui, simultaneamente, caráter técnico e político. Já Fourier e Owen apontam para o caminho inverso, propondo a fragmentação social em grupos menores, o primeiro sugerindo que se agregue a eles o elemento da harmonia, enquanto Owen defende que a transformação social perpassa pelas mudanças contínuas nos grupos, segundo a ideia de que o meio constrói o homem, sendo esta a única forma de se alcançar a justiça total.

Embora o socialismo – objetivo último do movimento cooperativo lastreado pelos utópicos – não esteja no horizonte político atual e não se inscreva no presente, ele foi substituído pela reivindicação prioritária da democracia (VÁZQUEZ, 2001). É nesse meio que se categoriza a faceta organizacional-social da gestão de cooperativas na contemporaneidade, a qual se reconhece, mais facilmente, nas propostas ensejadas tanto pela economia solidária como pelas cooperativas populares e pela autogestão. França Filho e Laville (2004) corroboram essa posição ao classificarem a economia solidária como uma forma que vai além do mercado, visto que, também, supõe a solidariedade, que passa a ser reapropriada,

(...) a ser vista não apenas como a redistribuição vertical do Estado, mas também como o laço voluntário e horizontal de cidadãos que se juntam para trabalhar a economia. Isso permite afirmar como a ação da sociedade civil pode realizar uma forma de ação pública, ilustrando desse modo como a ação cooperativa e associativa se articula à questão do espaço público (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004, p. 25).

No conteúdo que os autores defendem, percebe-se, claramente, a inclinação da ideia de cooperativa associada ao desenvolvimento da cidadania, manifesta pela sociedade civil e, sobretudo, articulada num espaço público, ou

seja, que é de todos. Não quer dizer, entretanto, que aí esteja eliminada a possibilidade da competição. Pelo contrário, segundo Herrera e Pimienta (1997, p. 7), na organização cooperativa

eficiência e competitividade aparecem como novos paradigmas que convivem com realidades contraditórias em meio a emergência de problemas sociais de resolução complexa (...) e que se estendem a inúmeros setores da população.

Mesmo tendo como fim o desenvolvimento social, as cooperativas não prescindem de estratégias comumente utilizadas por organizações privadas, pois também atuam na esfera econômica e estão situadas no setor mercado. Isso porque, segundo os autores, as cooperativas agem em uma esfera cujo interesse comum é o mercado e não se pode eliminar a alternativa de utilizar em alguma medida sua linguagem, sob pena de tornarem-se incompreendidas (diga-se: ter de se dissolver).

Todavia, a economia solidária pressupõe, segundo França Filho e Laville (2004), um engajamento de cidadania em que há uma imbricação entre aspectos importantes da economia mercantil com os valores da economia social (redistribuição), somados aos valores da economia não monetária (reciprocidade). De modo semelhante, as cooperativas populares seguem a expressão da economia solidária, onde a concepção de autogestão está sempre presente, tendo potencial no desencadear do processo emancipatório, uma vez que o cooperado assume o papel de protagonista de sua história (CANÇADO, 2007).

Ao priorizarem a gestão democrática e o retorno ao trabalho realizado, as organizações autogestionadas trabalham na lógica substantiva, valorizando as possibilidades objetivas por meio de “um processo de educação em constante construção na organização” (CANÇADO, 2007, p. 67). Tal processo converge para a emancipação que, assinalada como um dos aspectos mais destacados no

conceito de utopia, reivindica a atualidade da herança dos utópicos. Assim, nos entremeios do contexto organizacional desse primeiro tipo de gestão em interface na esfera pública, pode-se assinalar que é deveras relevante a interface que mantém com os aspectos teóricos da gestão pública e da gestão social.

## **2.2 Contexto organizacional-social da gestão pública**

Segundo Carrion e Calou (2008), o uso conferido, tradicionalmente, pela Ciência Administrativa ao termo gestão propõe o assujeitamento das demais dimensões da vida (a cultural, a política, a ambiental e a humana) ao objetivo da acumulação capitalista. Em adição, o capitalismo exclui a grande maioria das pessoas do usufruto da própria produção e, principalmente, da percepção econômico-social das riquezas produzidas, as quais passam a ser apropriadas por poucos. Boltanski e Chiapello (2009, p. 84) assinalam que isso se sustenta mediante um sistema de justificação orientado não só para a busca do lucro, mas também para a justiça, que lhe garante manutenção e perpetuação, principalmente em contextos de crise, em que seus argumentos são reforçados e renovados, deduzindo-se aí que o capitalismo é um constante repositador e reelaborador do contrato social. Nessa lógica, segundo os autores, o espírito do capitalismo se reproduz, sendo sustentado pela literatura da gestão empresarial, a qual pode ser tomada sob dois planos: no primeiro se destaca o aperfeiçoamento de métodos de obtenção do lucro, sendo este plano eminentemente voltado para a formação de empresas mais eficientes e competitivas; o segundo plano se inclina ao moralismo das boas práticas e não passa da modernização do *the best way*, em uma perspectiva prescritiva.

Embora Adam Smith (1979), tido como fundador da economia política, defendesse a existência do mercado autorregulado, que dispensa a intervenção do Estado para alcançar o equilíbrio, sua teoria da *mão invisível*, defensora dos

interesses manufatureiro-capitalistas, evidenciou-se um desastre. O que se percebe é que o Estado, historicamente, teve de assumir o papel de equilibrar as forças econômicas e sociais, atuando como regulador dessas relações toda vez que o mercado não conseguiu resolver suas crises<sup>28</sup>. A socialdemocracia, em sua promoção do *Welfare State*, transformou o Estado em assistencialista, sendo que ele se assume como um redentor social. Nessa situação são ressaltadas as funções de gerenciamento do próprio Estado, atribuindo-se papéis complementares às organizações da sociedade civil.

A trajetória mais recente de administração do Estado, no âmbito internacional, é ilustrada na clássica obra de Osborne e Gaebler (1994), *Reinventando o governo*, que descreve os meios de funcionamento adotados pelo governo americano para a superação da crise oriunda do fracasso do *Welfare State* na década de 1980. Mas foi no governo inglês, na década de 1970, que essa nova forma de administração, o gerencialismo, deu seus primeiros passos, por meio de um modelo de gestão do Estado calcado na descentralização administrativa, na privatização e na terceirização dos serviços públicos, bem como na substituição da ineficiência pela eficiência (PAES DE PAULA, 2005).

Apoiado em ambos os países por centros de pensamento neoconservadores que lhe conferiram suporte intelectual (os *think tanks*), o modelo gerencial pressupunha o enxugamento do Estado, visando otimizar seus serviços. Segundo Osborne e Gaebler (1994), as ações governamentais se

---

<sup>28</sup> As crises financeiras mais destacadas na história são a conhecida crise de 1929 e a recente crise imobiliária americana, em 2008. Conheceu-se na primeira a recessão econômica, provando a inviabilidade da teoria da *mão invisível*. Já na segunda, a significativa baixa da taxa de juros pelo banco central estadunidense, após o *11 de setembro* gerou um efeito cascata de compras imobiliárias que ruiu em 2008. Embora com diferenças estruturais, ambas as crises se desencadearam pela grande euforia (extrema ambição que originou especulações além do limite suportável) dos mercados financeiros e precisaram ser solucionadas pela mão do Estado, com a injeção de recursos em nome da retomada ordem econômica e social (ALBERINI e BOGUSZEWSKI, 2008).

elevariam a outro patamar quando seguida uma série de proposições<sup>29</sup>, as quais estavam claramente orientadas pela racionalidade instrumental. Paes de Paula (2005) afirma que a valorização da cultura do *management* no cenário da administração pública transformou-se em tendência mundial. Na administração do Estado brasileiro, ela não tardou a chegar, intermediada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990.

A transposição de práticas gerenciais das empresas privadas à gestão pública também recebe suporte pela ideologia socialdemocrata moderna da *terceira via*, cunhada por Giddens (1999), que se fundamenta nas ideias do socialismo e do liberalismo. Para o autor, enquanto o socialismo clássico prevê a igualdade absoluta para todos, por outro lado, o liberalismo defende o fundamentalismo de mercado e a terceira via busca o aproveitamento do que há de melhor nas duas doutrinas.

Dessa forma, assim como nas crises do capital privado, também no espaço da gestão pública constroem-se as justificações necessárias para a adoção e a perpetuação de determinados sistemas de governo. Isso se torna mais claro quando Giddens (1999) se pauta pela construção de um novo contrato social, em que o governo, a economia e as comunidades devem convergir para o interesse

---

<sup>29</sup> Osborne e Gaebler (1994) propõem um governo que seja: (i) catalisador: deve-se *navegar* ao invés de *remar*, ou seja, o Estado fomenta a terceirização e privatizações de suas atividades do Estado, bem como atribui maior poder ao âmbito local e à ideia de voluntariado; (ii) pertencente à comunidade, quando se dá responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo, sob o argumento de que cada qual compreende melhor seus problemas; (iii) competitivo na prestação de serviços, calcado na inovação, eficiência, vantagens, tal qual uma empresa privada; (iv) orientado por missões, quando se aconselha “economize e invista”; (v) de resultados: tudo passa a ser quantificado (saúde, limpeza urbana, educação...), estabelecendo-se critérios de recompensar para quem alcança as metas, o mesmo que defende a administração por objetivos; (vi) o cidadão como cliente do Estado num sentido de aproximação; (vii) empreendedor, trabalhando para auferir lucro; (viii) preventivo, ao antecipar as dificuldades e planejar como enfrentá-las; (ix) descentralizando, no sentido de fazer as pessoas controlar seu próprio trabalho e cooperar e (x) orientado para o mercado, quando o Estado passa a se tornar um investidor pioneiro, até mesmo em ações na bolsa.

da solidariedade e da justiça social. A ideia explicitada pela terceira via é a de “democratizar a democracia”, no que se pretende instaurar virtudes cívicas e sustentar os fundamentos morais da sociedade, não sendo esta, segundo seu defensor, uma retomada do neoliberalismo, mas um caminho que revela que o Estado tem papel importante nesse novo contrato social, uma vez que se unem a ele o mercado e a sociedade. O mercado tem aqui o papel de contribuir para a cidadania e reduzir a desigualdade. O que Giddens (1999) propõe, na realidade, é a formação de um *mercado humanitário*.

Entretanto, segundo Tenório (2008), desde que a administração pública assimilou a onda (neo)liberal, tem sido entendida não mais como um meio para a contribuição ao desenvolvimento do Brasil, mas apenas como um instrumento de regulação do Estado. Toda exposição anterior comprova essa realidade, da qual se deduz que o Estado brasileiro tem exercido, nas últimas décadas, o papel de limitador da expressão popular e da democracia, ao se consolidar em bases neoconservadoras, neoliberais e da terceira via (PAES DE PAULA, 2005). A liberdade de que falam os pensadores neoclássicos não tem um sentido emancipatório, sendo a autonomia do indivíduo eliminada de seus modelos de governo, pois a participação e a democracia deliberativa não existem nesse paradigma de pensamento (PAES DE PAULA, 2005, p. 30). Pelo contrário, o determinismo se desenvolve em detrimento da liberdade, o que Guerreiro Ramos (2009) demarca como Teoria N (Teoria das Necessidades).

Diante de todos esses impasses encontrados nos referenciais da gestão pública, resta dizer que, na realidade concreta, ela não se desenvolveu coerentemente a partir de uma perspectiva organizacional-social, mas dispersa dela. Contribuem para essa afirmativa, em termos de Brasil, não só a análise da reforma do Estado e o fato de que os estudos teóricos recaem sobre a adequação de técnicas gerenciais para o campo da gestão pública e são fortemente positivistas (MISOCZKY, 2004), mas também a persistência de modelos

culturalmente<sup>30</sup> consolidados, como o patrimonial e o burocrático. Assim, mais grave do que perceber que os preceitos gerencialistas já estão superados nos países que os criaram é constatar que modelos anteriores a este e historicamente conhecidos são predominantes em muitos lugares.

O patrimonialismo que, arraigado na cultura brasileira, prevaleceu no período do Brasil Colônia, Império e na República Velha, mantém como características a lealdade pessoal ao mandatário, o favoritismo, o assistencialismo e o clientelismo, bem como práticas firmadas pela tradição que caracterizam disfunções na administração pública e o improvisado pela predominância do poder doméstico na elaboração de decisões e alocação de recursos. Já o segundo modelo, o burocrático, foi instaurado no período getulista a partir de 1930 e prima, essencialmente, pela especialização do serviço, eficiência, legalismo, foco nos controles, disciplina e impessoalidade. Esses dois modelos não foram adotados linearmente, visto que se desenvolveram, muitas vezes, ao longo da história, de modo concomitante, devido à dialeticidade do processo político e histórico (FILIPPIM, ROSSETTO e ROSSETTO, 2010). Em adição, especialmente o burocrático, analisado por Weber como forma legal típica da dominação moderna, sempre esteve longe de se consolidar mais perfeitamente de acordo com seus fundamentos e princípios racionais. As especificidades de cada local lhe impuseram adaptações. Afinal, nenhum dos tipos ideais de dominação legítima “costuma existir historicamente em forma realmente ‘pura’” (WEBER, 2009, p. 141)<sup>31</sup>.

Mesmo não sendo hegemônica, a mais recente adoção do modelo gerencialista no Brasil se justifica pelo argumento de autoridade que o sustenta

---

<sup>30</sup> Chu e Wood Jr. (2008) fazem uma sistematização dos traços da cultura organizacional brasileira, contribuindo para a compreensão das suas manifestações atuais, significativamente alteradas no período pós-globalização.

<sup>31</sup> Weber (2009) analisa o que denomina de “três tipos puros de dominação legítima” no capítulo III de seu livro *Economia e sociedade*, classificando-os como dominação racional ou legal, tradicional e carismática.

como forma de gestão de sucesso em países ditos desenvolvidos, formando-se, com isso, um “paradigma” de desenvolvimento a ser alcançado. Em recente estudo (ZWICK et al., 2011), faz-se uma análise das perspectivas de administração pública adotadas no Brasil, concluindo-se que no país manifesta-se uma hibridização de diversas abordagens de gestão, o que lhe confere um modelo próprio de gerir a coisa pública, segundo a absorção, nem sempre crítica, dos vários modelos e experiências ao longo da história. Procuram-se desvendar elementos críticos que compõem o que se denomina “administração pública tupiniquim”, como uma verdadeira possibilidade objetiva, alinhada à tipologia da Teoria P (Teoria da Possibilidade) de Guerreiro Ramos (2009).

Nesse sentido, é possível convergir para uma dimensão de administração pública que tenha foco no social num terreno mais recente do seu desenvolvimento. Ao realizar um retrospecto histórico, Fischer (1984) analisa que a ideia de implantar o ensino de administração pública no Brasil surgiu no Império, em 1854, muito antes de Taylor ter propagado a administração científica nos EUA. Mesmo assim, por muito tempo a gestão pública brasileira se identificou com um enfoque teórico mecanicista, também destacado por Coelho (2008), visto que surgiu sob o signo do desenvolvimento, por meio de cooperação técnica firmada entre o governo americano e brasileiro.

Por outro lado, Keinert (2000) identifica, a partir da compreensão do que seria *público*, duas manifestações na gestão pública brasileira ao longo da história, a *estadocêntrica* e a *sociocêntrica*. Na primeira, a autora identifica *o público como estatal*, paradigma que mereceu destaque na gestão pública brasileira entre 1930 e 1970 e esteve calcado na burocracia, na centralização e em questões operacionais. Já o segundo paradigma corresponde ao período pós 1990 e nele se destaca *o público como interesse público*, sendo ele mais amplo, pois “conta com um complexo espaço institucional que exige capacidade gerencial”, “surge como resultante das ações de inúmeros atores”. Esta

concepção deixa de lado a administração tradicional e privilegia a descentralização, a participação, a cidadania, as manifestações dos movimentos sociais, dentre outros (KEINERT, 2000, p. 187).

Assim, é na realidade mais recente de configuração social, destacada em alguns estudos (GAVA, 2010; TENÓRIO et al., 2011; ZWICK et al., 2011) que se identifica uma formatação de gestão pública que aponta para possibilidades objetivas, aquelas focadas no social. Mesmo tendo o interesse centrado na administração pública estatal, esta forma de gestão passou a integrar a participação cidadã e está comumente associada às práticas de gestão social.

### **2.3 Contexto organizacional-social da gestão social**

Para compreender determinados tipos de gestão como integrantes de um processo que privilegie contextos de manifestação de todos os entes envolvidos, precisa-se pressupor que esse contexto se desenvolve numa perspectiva social. Por isso, nada mais adequado do que adjetivar como social esse tipo de gestão. A gestão social encontra-se emaranhada no contexto do tópico anterior e tem sido tratada como uma administração pública ampliada (TENÓRIO e SARAIVA, 2009; FRANÇA FILHO, 2003; 2008), em que se parte do debate sobre o pensamento administrativo, na tentativa de estabelecer um marco epistemológico comum a ele.

Ao quebrar o *mainstream* do pensamento clássico administrativo, a gestão social converge para um conceito de administração não somente fundado na “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins” (PARO, 1990), que põe o indivíduo como um desses recursos, mas leva a pensar o uso das habilidades do homem com vistas à sua emancipação. Nesse sentido, a gestão social expressa a racionalidade substantiva, tendo como direcionamento o interesse público social.

França Filho (2008) afirma que a gestão social indica uma nova configuração no padrão de relações entre Estado e Sociedade, devendo ser pensada não só pelos seus fins, mas como processo. A exemplo de um tipo ideal weberiano, quanto aos fins, a gestão social pensa a sociedade e, quanto aos meios, manifesta preocupações sobre as especificidades em âmbito organizacional, porém, de modo diferente da administração tradicional. No primeiro sentido, mais macro, encarrega-se das demandas do social e se confunde com a gestão pública, especialmente quando se trata de políticas sociais. Já no sentido meso e micro (o organizacional), a gestão social pressupõe um modo de orientação para uma ação, admitindo a subordinação de lógicas instrumentais a outras (sociais, políticas, culturais ou ecológicas). Ao assim classificar a gestão social, o autor ainda destaca que a mesma integra o espaço da sociedade civil, enquanto esfera pública não estatal.

Todavia, no sentido de uma administração pública ampliada, a gestão social tem sido muito debatida não como substituta da primeira, mas como adjetivação dela. Esse debate é posto por Tenório e Saraiva (2009), ao constatarem que a gestão social se confunde erroneamente com a gestão de políticas públicas, programas sociais, estratégias de desenvolvimento local, combate à pobreza e questões ambientais, pois todos são propósitos facilmente associados à utilidade econômica e, portanto, avessos à problematização social.

Nesse sentido, Tenório (2008) esboça, no entendimento do que seria a gestão social, a inversão dos pares *Estado-sociedade* e *capital-trabalho*, a fim de expor a proposta de uma alteração fundamental quanto aos protagonistas dessas relações. Com isso, o autor sugere o pensar a primazia dos interesses da sociedade civil e do trabalho em relação aos do Estado e do capital e procura demonstrar que os indivíduos devem ser privilegiados nas decisões tomadas, o que depende do espaço que estes possuem para manifestar seus interesses. Nesse momento insere-se o conceito de cidadania deliberativa que, para o autor, é “a

categoria intermediadora da relação entre os pares de palavras”, aos quais, também, se acrescentou um terceiro par, *sociedade-capital*, que integra a manifestação dos movimentos sociais ou associações (TENÓRIO, 2008, p. 41).

Ainda quanto à inversão proposta, Tenório e Saraiva (2009, p. 126) ressaltam que ela não significa diminuir o Estado ou torná-lo mínimo, mas conceder à sociedade civil a devida importância, de modo que possa exercer uma soberania popular que controle o Estado e o capital. A gestão social, nesse contexto, refere-se às ações do poder público implementadas com a participação da sociedade civil. Como exemplos de participação, os autores se referem aos conselhos municipais ou aos movimentos sociais que reivindicam seus direitos, sintetizando que a gestão social é uma gestão pública voltada para o interesse público social, em que todos têm direito à fala. Tenório e Saraiva (2009, p. 129) ressaltam que o exercício da cidadania dialógica leva a uma ação não *para* o social, mas *com* o social, onde a gestão social é o meio para que se atinja uma gestão pública que, tal como descrita na seção anterior, substitua o modelo de mercado e, por outro, contemple a cidadania inserida em diferentes espaços.

Ao ser abordada por Cançado e Pereira (2010) como uma possibilidade de gestão para além do modelo do cálculo utilitário de consequências típico da sociedade capitalista ocidental, a gestão social tem sido apontada como um campo do conhecimento. Isso se dá no sentido de inserir a gestão social na perspectiva dos estudos organizacionais críticos, de modo a traçar caminhos rumo à construção de um marco teórico que englobe referenciais consistentes. Assim, os autores percorrem os rumos tomados para a construção do campo, analisando que, dentre muitas abordagens que lhe agregam elementos fundamentais, existem outras que acabam por banalizar o conceito, sendo que, muitas vezes, se referem à temática sem trabalhar na sua perspectiva real. Quando não o fazem dessa maneira, simplesmente tratam a gestão social sob o viés da racionalidade instrumental. Dada essa realidade, permanece a

necessidade de sua delimitação como campo. As primeiras impressões que se têm coletado revelam que as suas características seriam a tomada de decisões coletivas, transparência no processo decisório e a emancipação baseada na cidadania deliberativa.

Além de ser direcionada ao processo decisório deliberativo, no seu plano conceitual mais adequado, a gestão social preconiza uma diferenciação importante da gestão estratégica, assinalada por Tenório (2008). Enquanto a gestão estratégia se funda na ação social utilitarista, na verticalização dos processos e relações, determinada pela lógica do sistema-empresa, hierárquica e tecnocrática, a gestão social contrapõe-se a ela quando substitui estas características por um gerenciamento participativo, dialógico e horizontalizado. A tônica impressa na gestão social passa a ser a da democracia deliberativa por meio da construção de espaços dialógicos que permitam o agir comunicativo, segundo a teoria da ação comunicativa habermasiana<sup>32</sup>. São estes os propósitos igualmente perseguidos pela gestão pública e pela gestão de cooperativas quando essas formas de gestão procuram valorizar o elemento humano.

Os aspectos teóricos expressos em cada uma das formas de gestão se manifestam em determinadas dimensões, comuns às três formas de gestão. O desempenho dessas dimensões é inerente à natureza processual e aos fins de cada tipo de gestão. Há, portanto, entre as formas de gestão estudadas, grandes afinidades. A gestão social, enquanto manifestação do espírito público em detrimento do corporativismo privado, envolve características comuns à gestão de cooperativas, especialmente quanto ao tipo de orientação racional e ao

---

<sup>32</sup> À medida que este estudo se refere às noções de racionalidade substantiva e comunicativa como contrapostas à racionalidade instrumental, vale registrar que uma tese que tematiza a proximidade entre a “racionalidade substantiva”, pensada por Guerreiro Ramos, e a “racionalidade comunicativa”, proposta por Habermas, foi desenvolvida por Serva (1996).

interesse social predominante, quanto ao modo como se estabelece a comunicação, o processo decisório e quanto à sua finalidade.

Assim, esboça-se o comportamento das principais dimensões que podem ser identificadas na interface entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social, conforme sintetizado no Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões comparativas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social

<b>Tipos de gestão</b> <b>Dimensões</b>	<b>Gestão de Cooperativas</b>	<b>Gestão Pública</b>	<b>Gestão Social</b>
<b>Tipo de orientação Racional</b>	Comunicativa	Comunicativa	Comunicativa
<b>Interesse predominante</b>	Público social (divisão das sobras)	Público estatal (redistribuição)	Público social (reciprocidade)
<b>Atores envolvidos</b>	Cooperativas, Associações, Movimentos sociais	Estado	Sociedade civil organizada
<b>Comunicação</b>	Dialogicidade (sem coerção)	Vertical, Horizontal	Dialogicidade (sem coerção)
<b>Processo decisório</b>	Democracia deliberativa	Democracia representativa	Democracia deliberativa
<b>Esfera de atuação</b>	Privada de interesse público	Pública estatal	Pública não estatal, Estatal, Privada
<b>Finalidade</b>	Emancipação	Participação formal	Emancipação

Fonte: Elaboração própria.

Fica evidente a maior aproximação da gestão de cooperativas à gestão social, haja vista a identidade quanto aos objetivos, bem como a semelhança das racionalidades empregadas em ambas as esferas. Mesmo assim, vale ressaltar que a racionalidade burocrática não deixa de estar presente, principalmente em se tratando da gestão pública, bem como deve se reconhecer que não está ela eliminada de qualquer outra organização moderna. Assim, embora ela não integre o quadro anterior, vale uma breve análise da mesma.

Ao deixar de lado o caráter pejorativo da burocracia, Motta (1981, p. 19-20) assinala, com base em Weber, as principais características da estrutura burocrática moderna: (i) rege o princípio das atribuições oficiais fixas; (ii) rege o princípio da hierarquia funcional e da tramitação; (iii) baseia-se em documentos conservados, minutas e em subalternos; (iv) pressupõe uma conscienciosa aprendizagem profissional; (v) exige o máximo rendimento do funcionário e (vi) o desempenho do cargo realiza-se conforme normas gerais suscetíveis de aprendizado. Voltadas à heterogestão, segundo Motta (1981), essas características permitem identificar a burocracia como portadora de um caráter alienante.

Nesse sentido, Proudhon é analisado por Motta (1981, p. 133) como crítico da burocracia e pai da autogestão. Suas construções visam estabelecer “a autonomia da sociedade, entendida como poder latente e possibilidade real que a sociedade possui de governar e organizar a si mesma”, refutando a administração do social como mera empresa. É com base nessa perspectiva que se analisa a racionalidade comunicativa como a que deveria ser predominante nas três formas de gestão, constituindo-se em espaços possibilitadores da emancipação dos indivíduos. Especialmente quando às cooperativas se assumem como autogestionárias, o desenvolvimento dessa perspectiva é mais palpável, pois o processo decisório das mesmas, ao basear-se na democracia deliberativa, permite formas de participação além daquela apenas informativa.

De outra parte, na gestão pública, enquanto associada à burocracia, o nível de participação acaba sendo, em grande parte, formal e a manifestação da comunicação se reveza entre a horizontalidade e a verticalização. Enfim, prevalece o Estado como um ator substancialmente difuso, pois este não pode ser confrontado face a face, visto ter muitos rostos, escondidos sob o manto da legalidade, embora o Estado promova a redistribuição.

Dessa forma, a finalidade da gestão social e da gestão de cooperativas permanece mais universal ao ser operacionalizada por atores sociais que interagem num plano mais real, conhecendo melhor suas necessidades e aspirações, de modo a dividir suas sobras ou a exercer a reciprocidade. Os demais desdobramentos que se possam deduzir das dimensões enumeradas, principalmente aqueles atinentes ao interesse público e à democracia deliberativa, merecem ser aprofundados na seção seguinte.

### **3 INTERESSE PÚBLICO E DEMOCRACIA: APROFUNDANDO AS INTERFACES TEÓRICAS**

Tendo sido levantadas as características integrantes do contexto organizacional-social de cada um dos tipos de gestão, bem como colocando-os em interface, faz-se necessário um fecho em que se pense a sua dinâmica segundo um plano teórico mais amplo. Não se pode deixar de fazê-lo sem partir de considerações a respeito dos paradigmas que se têm adotado nas áreas que estudam essas formas de gestão. A configuração da sociedade atual, especialmente no campo da gestão é, geralmente, investigada com base em teorias positivistas, consolidadas nas ciências naturais e que primam pelo conhecimento objetivo. Isso corresponde aos rumos tomados por muito tempo pela ciência, que demandou um grau de exigência de um conhecimento cada vez mais objetivo como critério de verdade da pesquisa, inclinando-se, cada vez mais, para um conhecimento que pretendeu, historicamente, neutralizar epistemologicamente tanto o sujeito do conhecimento quanto o objeto a ser analisado nas pesquisas.

Os estudos sobre as questões epistemológicas adotadas no afazer científico chamaram a atenção de Japiassu (1975) ao analisar criticamente a pesquisa, alertando para o problema da objetividade da ciência. Para ele, as

ciências voltadas ao estudo do homem apresentam-se como técnicas de intervenção na realidade, estando, portanto, longe de serem imparciais. Com isso, ele qualifica a neutralidade científica como um mito, visto que o cientista dialoga com interesses políticos e ideológicos, os quais governam desde a seleção de seu objeto de estudo. Tese semelhante defendeu Habermas (1980) em seu estudo *Conhecimento e interesse*.

Segundo Fraga (2007, p. 424), a unilateralidade de processos técnicos no saber da ciência moderna foi duramente criticada pelos filósofos da Escola de Frankfurt, acusando a criação de uma nova forma de dominação do homem pelo homem e do homem sobre a natureza. Em contraposição, ao adotar uma postura antipositivista, considera-se a não neutralidade dos indivíduos, uma vez que as ciências humanas e sociais são entendidas como plenas de métodos mais dinâmicos, segundo assinala Oliveira (1988). Com isso, reverte-se a questão metodológica tradicional, o que possibilita colocar sujeitos e objetos em um mesmo plano de relações, pressupondo sua interação, a qual se torna, também, uma interação entre teoria e práxis, entre conhecer e agir. Ao situar esse estudo no terreno da Teoria Crítica, elege-se um paradigma de pesquisa possível de promover ou, pelo menos, de dialogar com a emancipação humana enquanto *possibilidade objetiva*.

Isso implica pensar conceitos que possam conduzir à formação da consciência que Paulo Freire (2001) classifica como consciência crítica<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Paulo Freire (2001) analisa a consciência tendo como base a existência de três níveis, os quais não seguem fronteiras rígidas entre si. São eles: (i) consciência semi-intransitiva, em que o indivíduo apresenta-se totalmente imerso em uma realidade, não sendo possível chegar a um nível de objetivação da mesma e conhecê-la criticamente; os problemas em tal condição de pensamento são relacionados a questões vitais e sempre resultados de desígnios divinos, culpa do destino ou de inferioridade natural; (ii) consciência transitivo-ingênua é aquela em que “a capacidade de captação se amplia e, não apenas o que não era antes percebido passa a ser, mas também muito do que era entendido de certa forma o é agora de maneira diferente” (FREIRE, 2001, p. 88) e; (iii) consciência crítica é aquela que se insere no contexto da própria práxis, numa

Assim, estabelece-se, num primeiro momento, a ação comunicativa como uma primeira categoria que intermedia as formas de gestão estudadas. Sustenta-se, portanto, como imprescindível na construção da esfera pública, a teoria da ação comunicativa de Habermas, na qual o autor defende que:

a ética do discurso (...) compreende a formação discursiva da vontade (...) como uma forma de reflexão do agir comunicativo e na medida em que exige, para a passagem do agir para o discurso uma mudança de atitude (...) que ocorre com a tematização de questões de justiça. E, assim como os fatos se transformam em “estados de coisa” que podem ser ou não o caso, assim também as normas habitualizadas socialmente transformam-se em possibilidades de regulação que se podem aceitar como válidas ou recusar como inválidas (HABERMAS, 1989, p. 115).

Segundo Kelly (2004), Habermas caracterizou a vida moderna como uma tensão permanente entre racionalidade instrumental e comunicativa, ensejando a produção de uma nova teoria social que abordasse a dimensão comunicativa. Tenório (2004) caracteriza que a diferença entre o agir racional e o comunicativo está no fato de que o primeiro desenvolve uma mediação entre a teoria e a prática a partir de postulados técnico-formais, enquanto o outro promove essa mesma mediação por meio do diálogo entre os agentes sociais do processo.

A racionalidade comunicativa em Habermas seria a dimensão capaz de resolver as tensões existentes não só entre as racionalidades, mas também entre o que Habermas chama de *mundo da vida* e *mundo do sistema*, segundo analisa Kelly (2004). O mundo do sistema não seria outro senão aquele normatizado segundo o poder empregado pela gestão pública e que segue, principalmente, a arbitrariedade da racionalidade instrumental, colonizando o mundo da vida.

---

perspectiva revolucionária, em que o exercício do pensar crítico auxilia na desmistificação de conhecimentos antes assimilados *a priori*. Este nível Paulo Freire defende que possa ser alcançado somente pelo processo educativo centrado na realidade dos indivíduos.

Enquanto esfera avessa à racionalidade instrumental, o mundo da vida é classificado por Habermas como a esfera de interação centrada na cultura, sociedade e personalidade, em que se desenvolvem ações não-previsíveis, permitindo a expressão de diferentes dimensões da racionalidade prática, sendo importante que permaneça independente dos efeitos niveladores dos sistemas sociais, o que não acontece (KELLY, 2004).

Esses dois conceitos habermasianos remetem à diferenciação de Hannah Arendt (1993) entre público e privado. Segundo ela, o público denota, por um lado, algo que possa merecer a maior divulgação possível e, por outro, significa o próprio mundo, na medida em que é comum a todos, “tem a ver com o artefato humano, com o produto de mãos humanas, com os negócios realizados entre os que, juntos, habitam o mundo feito pelo homem” (ARENDRT, 1993, p. 62). Já a esfera privada é classificada pela autora em sua acepção original, como de privação das coisas e, por outro lado, também relacionada à propriedade privada como algo importante para o corpo político. Nesse sentido, as condições de um indivíduo em sua dimensão privada estabelecem sua admissão à esfera pública e à plena cidadania, para o que se pode afirmar que em Arendt (1993) o público e o privado são duas faces da mesma moeda.

Habermas considera que, ao atingir o cidadão na dimensão pessoal, se compromete a sua liberdade, sendo necessária uma nova forma de se pensar o emprego do poder administrativo do Estado. Segundo Kelly (2004), para resolver a alienação provocada por esse processo em ambas as dimensões, Habermas defende o emprego da democracia deliberativa em detrimento da democracia representativa. Nesse sentido,

O modelo de democracia que Habermas propõe é o da cidadania deliberativa procedimental, baseado na correção entre direitos humanos e soberania popular e consequente reinterpretação da autonomia nos moldes da teoria do diálogo. A cidadania deliberativa consiste, assim, em levar em consideração a pluralidade de formas de comunicação –

morais, éticas, pragmáticas e de negociação –, em que todas são formas de deliberação. O marco que possibilita essas formas de comunicação é a justiça, entendida como garantia processual da participação em igualdade de condições. Dessa forma, Habermas procura a formação da opinião e da vontade comum não só pelo caminho do autoentendimento ético, mas também por ajuste de interesses e por justificação moral (TENÓRIO, 2008, p. 45).

A vontade comum assinalada pelo discurso habermasiano significa encontrar um ponto de convergência entre os interesses que se aproximem da oferta de condições iguais a todos os integrantes de uma sociedade. Ou seja, no desenvolvimento justo dos processos inerentes a cada tipo de gestão em pauta tem de se considerar o interesse público, o qual é tratado sob vários aspectos por diferentes autores. Tomando por base Tocqueville (1987, p. 400), encontra-se a defesa do *interesse público bem compreendido* como uma doutrina apropriada às necessidades do homem e como uma poderosa garantia contra si mesmo. Ao fazer pequenos sacrifícios, segundo ele, os homens garantiriam o bem-estar a todos por meio da ajuda mútua, dedicando uma parte do seu tempo e riquezas ao bem comum. Nesse sentido, o interesse público é bem compreendido quando a promoção do bem-estar coletivo reverbera ao bem-estar particular, sendo que todos saem beneficiados nesse processo.

A ação popular, por meio de empreendimentos solidários, cooperativas ou associações é propulsora da participação política e também promove o aperfeiçoamento da democracia (BARBACENA, 2009). O interesse que se encontra nesses meios é o da coletividade, enquanto no âmbito da gestão pública permanece como interesse o do Estado. Porém, com a emergência da gestão social, esse interesse estatal passou a ser questionado e compartilhado em suas decisões por meio da democracia deliberativa. Barbacena (2009) assinala que a lógica desse interesse bem compreendido é no sentido de que o cidadão se responsabilize pela administração e fiscalização das questões públicas, havendo estímulo e participação política conjunta, segundo laços de interdependência

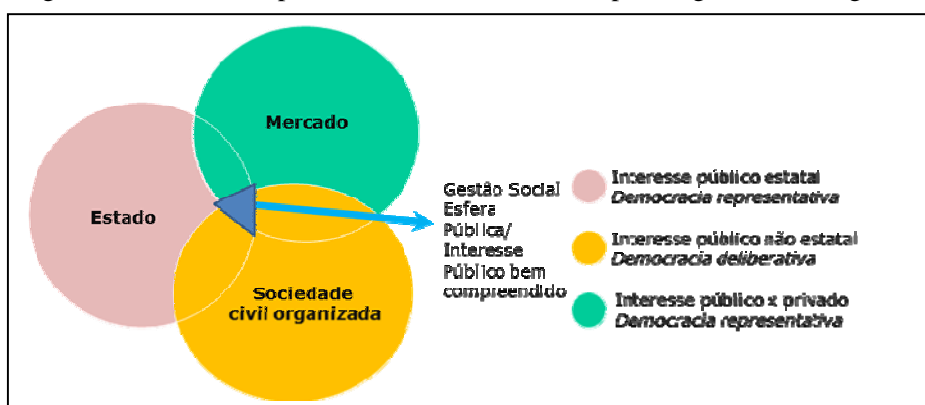
entre os indivíduos, embora Tocqueville (1987) assinale que o exercício dos deveres políticos não é prezado por muitos cidadãos, que os deixam escapar, abandonando o interesse público por preferir se dedicar a outros interesses.

Depreende-se que o interesse bem compreendido, seja qual for a forma institucional em que o indivíduo esteja envolvido, depende mais uma vez do nível de consciência por ele alcançado, o que lhe dará aptidão para agir em função de uma causa mais ampliada ou não, podendo fazer valer a teoria da ação comunicativa. No entanto, assinalam-se deficiências quanto ao exercício da cidadania deliberativa:

Não há, no Brasil atual, uma educação política e cívica amadurecida, que contribuiria com o processo democrático. Há uma deficiência de instrução e conscientização da população brasileira no sentido de desenvolver uma mentalidade crítica e política, e ter consciência de preservação do patrimônio público e da moralidade administrativa (BARBACENA, 2009, p. 26)

Todavia, destaca-se o interesse público como articulador das formas de gestão social, pública e de cooperativas, bem como o papel da democracia nesse processo, a qual nem sempre corresponde àquela idealizada na teoria da ação comunicativa habermasiana. As interfaces entre as formas de gestão em questão podem ser identificadas na Figura 1.

Figura 1 – O interesse público e a democracia nos tipos de gestão investigados



Fonte: Elaboração própria.

Embora a finalidade substantiva das cooperativas seja a emancipação, elas atuam em uma esfera privada com interesse público. Os aspectos mercantis adquirem caráter social, pois não se conservam fins lucrativos. Quanto ao Estado, em um sistema democrático, o mesmo procura contemplar o interesse público, mas que, conjugado com a manutenção do poder, atenta exclusivamente ao interesse estatal. Ao descentralizar o poder pelas vias da democracia deliberativa, o Estado expandiria seu interesse para a sociedade, o que se identifica na gestão social, que se situa na interface entre as três dimensões. O interesse público bem compreendido pode ser igualmente situado na interface entre os modelos de gestão estudados.

Por outro lado, os enfoques de gestão estudados, dentro da perspectiva da ampliação da esfera pública na correspondência ao interesse público bem compreendido, podem assegurar suas conexões a partir de relações de independência e interdependência:

O conceito de independência é elaborado em três orientações básicas para o desenvolvimento organizacional de cooperativas: a) uso otimizado dos recursos dos próprios membros; b) gestão local e ajuste aos sistemas prescritos; c) desenvolvimento por meio de lideranças locais (VERHAGEN, 1984, p. 22).

A interdependência é o segundo maior componente da autoconfiança de uma cooperativa. Nenhuma organização pode se constituir como unidade autossuficiente, independente de outras regiões, organizações ou instituições que estejam em níveis mais elevados. (...) A interação dos fracos com os mais fortes normalmente leva à submissão dos primeiros, torna-os dependentes e, muitas vezes, explorados. A interdependência, no entanto, implica em um estilo de interação com terceiros numa base igualitária. A busca de uma situação de interdependência implica em duas orientações para o desenvolvimento de organização: autonomia organizacional e poder de compensação (negociação ou barganha) (VERHAGEN, 1984, p. 24).

A tônica empregada por Verhagen (1984) demonstra que ambos os conceitos (independência e interdependência) estão imbricados na emancipação

do homem em detrimento de sua subordinação a um sistema rígido. Guerreiro Ramos (2009) assinala esse mesmo caminho quando trata da Teoria P e da Teoria N, que pontuam a dualidade clássica entre a ação e a estrutura, respectivamente. A Teoria P revela um paradigma emergente, centrado em *possibilidades objetivas*, defendendo-se o potencial da ação frente à força da estrutura, o que reforça como possibilidade a emancipação do indivíduo.

Guerreiro Ramos (1981, p. 8-15) expressa claramente sua ligação com a Teoria Crítica, acompanhando a análise frankfurtiana da racionalidade instrumental na sociedade moderna, que “se transformou num instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, em vez de ser sinônimo de razão verdadeira” (RAMOS, 1981, p. 8). É no contraponto dessa perspectiva que se situa o conceito usado por Ramos de uma racionalidade substantiva aplicada à teoria das organizações. Para tanto, é preciso superar o que o autor mesmo conceitua como *reduccionismo sociológico*, que concebe a explicação dos fenômenos a partir de somente uma de suas partes<sup>34</sup> (RAMOS, 1996). A discussão sobre a Teoria N e a Teoria P (RAMOS, 2009) acompanha, também, a dicotomia entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, sendo que as premissas de ambas as teorias se expressam como ideologicamente opostas, a primeira ao assumir características do *the best way* e a segunda ao defender o rompimento da estrutura.

Na análise empreendida nesse estudo permanece clara a necessidade de se trilharem caminhos na definição da esfera pública enquanto manifestação das pessoas no espaço social por meio do interesse público bem compreendido.

---

<sup>34</sup> Não só na obra que leva o nome *A redução sociológica*, mas também no Prefácio à edição brasileira d’*A nova ciência das organizações*, Guerreiro Ramos destaca o tríplice sentido da *redução sociológica*: a) atitude imprescindível à assimilação crítica da ciência e da cultura importadas; b) adiestramento cultural sistemático necessário para habilitar o indivíduo a resistir à massificação e sua conduta e às pressões sociais organizadas; c) superação da ciência social nos moldes institucionais e universitários em que se encontra.

Assim, a racionalidade instrumental (estrutural) poderá se render a uma racionalidade substantiva (da ação), sendo essa apreensão de sentidos ideológicos requisito fundamental para se compreender as entranhas de algumas obras que definiram, em muito, condutas adotadas em diferentes tipos de gestão em termos de Brasil.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo teve como propósito identificar as interfaces teóricas entre gestão de cooperativas, gestão social e gestão pública. Partiu-se de um contexto de constituição política e econômica em que existem diferentes tipos de comportamento econômico, que são refletidos para as relações sociais como um todo e podem ser compreendidos dialeticamente. Pode-se afirmar que a institucionalização de práticas (rotinização, regulamentação) é um dos movimentos responsáveis pela reorganização das diferentes formas de gestão estudadas e tem ampliado a esfera pública de modo significativo. Isso porque essa institucionalização é assinalada especialmente em cooperativas populares que, segundo Oliveira (2006), têm aumentado em quantidade formando redes de produção, distribuição e consumo de bens e serviços em detrimento de cooperativas convencionais ou cooperativas empresas que disputam por nichos de mercado.

Essa constatação reforça a importância de se pensar qual formato a esfera pública assume na contemporaneidade, para o que se pode arriscar dizendo que uma das suas formas é a transformação do poder comunicativo em administrativo, como bem alertou Lubenow (2010) ao analisar Habermas. Nesse sentido, este estudo surge na tônica do momento atualmente vivido na academia, principalmente em se tratando dos esforços empreendidos para a constituição da gestão social como um campo de estudos (CANÇADO e PEREIRA, 2010).

Questionar os campos já existentes e construir novos integram a necessidade que Guerreiro Ramos (2009) já apontava há três décadas, quando falava em atualização de possíveis novos sistemas sociais.

Ao descrever cada tipo de gestão em questão, optou-se pela adoção de uma perspectiva *organizacional-social* contemporânea, no intuito de que nos aspectos discutidos em cada forma de gestão, fosse dada maior relevância àqueles favoráveis ao desenvolvimento social em detrimento do econômico. Tese semelhante é defendida por Dowbor (1999), que apregoa que o crescimento econômico não é sinônimo de desenvolvimento econômico, sendo preciso pensar em uma nova forma de gerir o social, pois uma sociedade organizada somente sob um sistema eficiente de produção precisa ser repensada e voltar seus olhos para o social. A simples transposição de teorias da administração tradicional para o âmbito público redundaria na implementação da burocracia estatal ou em privatizações desastrosas, nada que ajude a desenvolver de fato a esfera social.

A gestão de cooperativas idealizada sob o *princípio associativo* como elemento central de uma *concepção de organização social* traz, em si, o desenvolvimento do social. De certo modo, o caráter social e não instrumental da concepção cooperativa desenvolvida pelos utópicos revela que, para eles, a gestão das cooperativas era pensada como gestão social, segundo uma racionalidade substantiva, no sentido da expansão do interesse privado para o público. Embora o socialismo não esteja no horizonte estratégico atual e não se inscreva no presente, Vázquez (2001) assinala que, nas cooperativas, ele encontra substituto à medida que essas organizações integram o ideal da democracia. Assim, um dos aspectos que marcam essas organizações, bem como as dos outros dois tipos estudados, é a criação de um processo decisório mais horizontalizado. Na gestão pública, tais espaços podem ser exemplificados pelos conselhos de gestão, os quais, atualmente são assinalados, também, como

espaços da gestão social, uma vez ela sendo uma administração pública ampliada. Cabe ressaltar que, no Brasil, a ideia de que a sociedade possa ser elaboradora de suas leis e políticas públicas ainda é incipiente, pois o Estado acaba sendo o grande mentor do destino social. Pequenas ações locais, muito fragmentadas, é que têm despertado debates em determinados setores da sociedade civil.

Mesmo esse espaço não sendo aproveitado por todos, visto que nem sempre o conjunto social caminha para um interesse público bem compreendido, a redução das desigualdades caminha pelas interfaces existentes entre o interesse público estatal e não estatal, e privado. Embora este trabalho não tenha a pretensão de contemplar todos os aspectos que estão em interface nos três tipos de gestão abordados, primou por debater categorias importantes para que se pensem em *possibilidades objetivas*, conforme assinalado por Guerreiro Ramos (2009). Sobretudo, procurou contribuir para o pensar de tipos de gestão em interface no sentido de que, quando convergem para o interesse público bem compreendido, são capazes de promover a emancipação.

## REFERÊNCIAS

ALBERINI, D. V.; BOGUSZEWSKI, L. D. Por dentro do *subprime*: a crise imobiliária americana e seus impactos na economia brasileira. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 1-10, abr. 2008.

ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia solidária**: o dilema da institucionalização. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

ARENDT, H. **A condição humana**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

BARBACENA, J. M. Ação popular e participação política: um diálogo com a teoria democrática de Aléxis de Tocqueville. **Urutágua**, Maringá, n. 17, p. 18-28, jan./mar. 2009.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO,É. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Orgs.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: Ed. UFV, 2010. p. 130-144.

CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo: o princípio co-operativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CARRION, R.; CALOU, Â. Prefácio: pensar gestão social em terras de “Padinho Cícero”. In: SILVA JR., J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 15-19.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.

COELHO, F. de S. A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, Ed. especial, p. 1-21, ago. 2008.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. Ladislau Dowbor, 1999. Disponível em: <[http://dowbor.org/8\\_gestaosocial.asp](http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp)>. Acesso em: maio 2011.

FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 734-752, dez. 2010.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 278-288, out./dez. 1984.

FRAGA, P. D. Autoconservação e sacrifício: o drama prototípico de Ulisses como dominação da natureza. In: POMMER, A.; FRAGA, P. D.; SCHNEIDER,

P. R. (Orgs.). **Filosofia e crítica**: Festschrift dos 50 anos do Curso de Filosofia da Unijuí. Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. p. 421-446.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 27-37.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Gestão social: um conceito em construção. IX Colóquio Internacional sobre poder local. **Anais...** Salvador, 2003.

FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, J.-L. **Economia solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Ed. Ufrgs, 2004.

FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

GAVA, R. Desenvolvimento autodeterminado em territórios distantes do interesse desenvolvimentista nacional. In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Orgs.). **Administração pública, gestão social e economia solidária**: avanços e desafios. Viçosa: Ed. UFV, 2010. p. 92-112.

GIDDENS, A. **A terceira via**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HABERMAS, J. Conhecimento e interesse. In: BENJAMIN, W. et al. **Textos escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p. 301-312. (Os Pensadores).

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural na esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HERRERA, J. C.; PIMIENTA, N. E. **La nueva empresa cooperativa**: Estado, sociedad y economía solidaria: cooperar para competir. Buenos Aires: Macchi, 1997.

JAPIASSU, H. F. **O mito da neutralidade científica**. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2000.

KELLY, T. Unlocking the iron cage: public administration in the deliberative democratic theory of Jürgen Habermas. **Administration & Society**, v. 36, n. 38, p. 38-61, 2004.

LUBENOW, J. A. Esfera pública e democracia deliberativa em Habermas: modelo teórico e discursos críticos. **Kriterion**. Belo Horizonte, v. 51, n. 121, p. 227-258, 2010.

MATOS, O. C. F. **A Escola de Frankfurt: luzes e sombras do iluminismo**. São Paulo: Moderna, 1993.

MISOCZKY, M. C. Uma defesa da reflexão teórico-crítica na pesquisa e prática da administração pública. Encontro Nacional de Administração Pública e Governança. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2004.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

OLIVEIRA, L. Neutros e neutros. **Humanidades**, Brasília, v. 05, n. 10, p. 122-127, 1988.

OLIVEIRA, B. A. M. de. **As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro**. 2006. 161 p. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1990.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009. p. 41-79.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 2 v. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SMITH, A. **Investigações sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979. p. 1-241. (Os Pensadores).

SOARES, L. A. A. **A sociologia crítica de Guerreiro Ramos**: um estudo sobre um sociólogo polêmico. Rio de Janeiro: CRA-RJ, 2006.

SORJ, B. **A nova sociedade brasileira**. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 39-59.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. rev. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

TENÓRIO, F. G. et al. A relação entre a sociedade civil e o Estado na formulação de políticas públicas na microrregião de Garanhuns. In: PEREIRA, J. R. et al. **Gestão social e gestão pública**: interfaces e delimitações. Lavras: Ed. Ufla, 2011. p. 59-77.

TENÓRIO, F. G.; SARAIVA, E. Escorços sobre a gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.). **Estado e gestão pública**: visões do Brasil contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. p. 108-132.

TOCQUEVILLE, A. de. **A democracia na América**. 2. ed. Belo Horizonte; São Paulo: Itatiaia; Edusp, 1987.

VÁZQUEZ, A. S. **Entre a realidade e a utopia**: ensaios sobre política, moral e socialismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

VERHAGEN, K. **Cooperation for survival**: an analysis of an experiment in participatory research and planning with small farmers in Sri Lanka and Thailand. Dordrecht: ICG Printing, 1984.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Ed. UnB, 2009. v. 1.

ZWICK, E. et al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria *N* e da Teoria *P* de Guerreiro Ramos. V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. **Anais...** Florianópolis: EGEM, 2011.