COOPERATIVISMO COMO FENÔMENO COMPLEXO: UM ENSAIO SOBRE A VISÃO IDEALIZADA QUE IGNORA HETEROGENEIDADE E AMBIGUIDADES DAS COOPERATIVAS

ALEXANDRE MARCELO SCHNEIDER[1];
DAVIDE CARBONAI[2]

[1]*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – alexandre.schneider@ufrgs.br*
[2]*Universidade Federal do Rio Grande do Sul – davide.carbonai@ufrgs.br*

Resumo
As cooperativas têm atraído atenção de pesquisadores como organizações alternativas ao modelo de organização capitalista de mercado. Essa visão, quando fundamentada apenas em teorias e definições filosóficas tradicionais, por vezes recai em um idealismo desconectado da realidade. A enorme heterogeneidade de estruturas e dinâmicas de atuação das cooperativas, bem como ambiguidades na aplicação de princípios doutrinários, embasam o desenvolvimento deste ensaio, que argumenta que o modelo idealizado não representa mais a realidade do cooperativismo na sua totalidade, transformando-o em um fenômeno extremamente complexo e diverso. Essas diferenças são abordadas dialeticamente em uma análise organizada em seis dimensões, demonstrando que já não é mais possível utilizar uma definição única e universal para essas organizações, sob pena de estabelecerem-se diversas dissonâncias.
Palavras-chave: cooperativas; estudos organizacionais; estudos críticos em administração; dissonância cooperativa; organização coletiva.

1 Introdução

As pesquisas sobre cooperativismo têm se posicionado de uma maneira relativamente conformista, abordando cooperativas como organizações alternativas que, por sua natureza organizacional, automaticamente se estabeleceriam como enfrentamento ao modelo dominante. Essa concepção acaba estimulando uma representação social homogênea que não representa a realidade, pois parte de uma simplificação teórica baseada em princípios cooperativos que remontam a quase dois séculos atrás, desde a criação da primeira cooperativa em Rochdale (Holyoake, 1893).

Essa perspectiva norteia este ensaio, que contesta o modelo teórico idealizado, ao destacar que muitas cooperativas contemporâneas lhe guardam inconsistências, de forma que algumas podem não ser organizações tão alternativas quanto se pressupõe. Busca-se demonstrar, com base em dimensões pré-definidas, o cooperativismo como um fenômeno de extrema complexidade e ambiguidades, o que inviabiliza sua caracterização com base em um modelo genérico único ou no modelo histórico idealizado

A desconexão entre o modelo idealizado e a realidade nas cooperativas, pode guardar relação com a forma com que as pesquisas nessa categoria são desenvolvidas. Há estudos que utilizam indicações das próprias cooperativas para a seleção de amostras, ou tomam como inquestionáveis dados formalmente fornecidos, sem a devida checagem à campo. É o que se expressa no depoimento que recebemos recentemente de funcionária de uma cooperativa, à respeito da indicação de pessoas para uma amostra de pesquisa, solicitada por alunos de um programa de pós-graduação:

> Fechei a quantidade que pediram e botei uns a mais até. Deu um bom grupo e todos bem dentro da idade que pediram. Como tu disse que deixaram livre para nós escolhermos, sabe né, tirei um pouco aqueles que... eu não sei se vão falar bem. Melhor não arriscar né – o Xxxx por exemplo, sabemos que é do contra. Também não botei nenhum da região X – tu sabes por que né?!? (Funcionária encarregada de setor).

Além deste tipo de viés, percebe-se pesquisadores que definem previamente o que constitui uma cooperativa, buscando forçar a relação de achados empíricos a esse modelo. Opera-se então com estudos de caso enviesados, nos quais a realidade é investigada munida de valores previamente prescritos e que seriam, *a priori*, generalizáveis a qualquer cooperativa.

As cooperativas apresentam diferenças substanciais entre si, a ponto de, sob a análise das dimensões propostas a seguir, atuarem de formas potencialmente antagônicas. Essas marcantes discrepâncias retroalimentam a própria complexidade do sistema cooperativo, que busca congregar novas configurações emergentes sob um único modelo, exigindo, assim, a adaptação e a relativização dos princípios gerais, abrindo margem para novos formatos e ampliando ainda mais a complexidade. A necessidade de revisar e aprofundar investigações sobre a aplicação dos valores, identidade e princípios cooperativos por organizações em diferentes países e setores já tem sido reconhecida há algum tempo (Polo-Garrido; Fouché, 2025), necessitando-se investigar se as cooperativas têm conseguido, concomitantemente, atender às novas demandas da sociedade e preservar sua natureza e identidade cooperativa (Wilson *et al.*, 2021).

Frequentemente, a mídia destaca casos de cooperativas em liquidação ou em grave situação econômico-financeira, justificando tais ocorrências por meio de uma ótica estritamente econômica. Considerando a essência das cooperativas, torna-se pertinente questionar se certos aspectos sociais e organizacionais destoantes de sua natureza cooperativa não podem, de alguma forma, estar fomentando estas condições de instabilidade.

1. 1 A construção do hiato entre imaginário e realidade

Ao longo do tempo as cooperativas passaram por transformações. Tentar caracterizá-las com base em princípios e valores do período de sua concepção resulta na criação de teorias desconectadas da realidade, constituindo meras descrições "presumidas" das cooperativas, em que "a realidade é acessória e a ela sobra apenas uma oportunidade, concedida pelos pesquisadores, de se manifestar conforme o esquema previamente proposto e que independe de sua própria constituição como realidade" (Faria, 2023, p. 4).

Como seres humanos, não apenas possuímos a capacidade, mas também a tendência de organizar o mundo em categorias e padrões. Trata-se de uma postura que vai além de uma simplificação leviana, representando uma atitude necessária frente à diversidade das manifestações que nos cercam. No campo da administração, essa prática torna-se ainda mais paradigmática. Modelos ideológicos reduzem a complexidade da realidade a partir de axiomas previamente estabelecidos, definindo e comprovando as propriedades (e valores) de um objeto a partir de seu conceito idealizado.

É o que tem acontecido no cooperativismo e é imperativo identificar quais princípios, valores e configurações efetivamente ainda conectam e são comuns às cooperativas (se é que ainda existem). A ausência de um olhar mais apurado sobre especificidades tem contribuído, de forma direta, para que o cooperativismo permaneça um "fenômeno pouco compreendido" (Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023, p. 784), com representações por vezes incoerentes.

Para estabelecer esse raciocínio, o presente ensaio está estruturado em blocos. Inicia-se pela contextualização da abordagem dentro do campo dos Estudos Críticos em

Administração para, em seguida, apresentar as dimensões que evidenciam as diferenças entre as cooperativas, estabelecendo de forma dialética, aspectos que sustentam essa perspectiva. Encerra-se estabelecendo algumas preocupações derivadas da dissonância entre o modelo idealizado e a realidade do sistema cooperativo, sugerindo caminhos de pesquisa que permitam uma compreensão mais profunda das implicações dessas diferenças.

2 Diferenças entre cooperativas

A dinâmica do mercado e fatores externos desafiam continuamente os valores, rotinas organizacionais e estabilidade interna das cooperativas, impelindo-as a promover mudanças internas que se relacionam com a identidade da organização e sua conexão com a comunidade (Pansera; Rizzi, 2020). Tal cenário pode, em determinadas circunstâncias, gerar situações de ambiguidade.

No relato de Pansera e Rizzi, fundamentado em entrevistas, observa-se a instalação de ambivalências entre os próprios fundadores de cooperativas que, ao constatarem transformações pelas quais sua cooperativa passa, interpretaram tais mudanças tanto como fraquezas ou ameaças à estabilidade da organização; quanto sinal de uma entidade vibrante e dinâmica, capaz de se reinventar. Para detectar ambiguidades como estas, estabelecemos uma sistematização em dimensões, numa abordagem inspirada no trabalho de Zhao (2019), que também propôs uma tipologia multidimensional para cooperativas na China, baseada em suas forças motrizes, padrões operacionais e missões organizacionais.

Propõe-se aqui, no entanto, outras dimensões que permitem uma análise tanto interna quanto externa e abrangem aspectos objetivos e subjetivos. Não são dimensões restritivas, mas sim, propositivas – admitindo-se a existência de outras.

Se as entidades representativas do sistema cooperativo enfatizam a existência de algumas cooperativas “ilegais” (Bezerra, 2022) por não seguirem premissas padronizadas para as cooperativas; quanto mais a definição de cooperativas for genérica e difusa, mais difícil será identificar o que realmente caracteriza uma cooperativa ilegal. Ao delinear-se diferenças efetivamente existentes entre cooperativas, contribui-se para identificar aquelas que não correspondem ao genuinamente cooperativo, e que se escondem sob o nome de cooperativas, mas na prática, não funcionam como tal.

De um lado, estabelecemos três dimensões que possibilitam uma análise do escopo e impacto da atuação das cooperativas - Abrangência Objetiva, Reprodutibilidade Social e Afluência Institucional - adotando uma perspectiva externa sobre aquilo que a cooperativa é, e o que faz. De outro lado, utilizamos outras três dimensões para examinar a dinâmica de funcionamento e orientação de cada cooperativa - Organicidade Democrática, Diretriz Gerencialista e Critério Moral - com foco na forma como ela opera e nas premissas que direcionam suas atividades e processos.

2.1 Abrangência objetiva

Embora não haja hierarquia prévia entre as categorias, é necessário primeiramente considerar a sua abrangência – isto é, o volume de pessoas, regiões e operações envolvidas. Didaticamente, essa dimensão revela-se a mais adequada para iniciar a diferenciação, uma vez que lida com características visivelmente perceptíveis (localização, ramo de atuação e tamanho).

O termo utilizado – Abrangência Objetiva – foi adotado a partir de outras áreas das ciências sociais que o empregam de forma mais recorrente, sendo que no direito diz respeito à delimitação de limites e escopo (Alves, 2024). Sob essa ótica, ao considerar o tamanho, a

localização e os ramos de atuação, percebe-se que cada cooperativa impacta um grupo maior ou menor de pessoas. Apesar de Barni e Brandt (1992, p. 2) alertarem para o fato de que "as cooperativas tendem a diferenciar-se por meio da localização e do tamanho das instalações", e mesmo que estudos posteriores, como os de Ferreira e Braga (2004) associem desempenho de cooperativas à quantidade de unidades ou à diversificação, a influência do tamanho frequentemente tem sido minimizada ou omitida nos resultados de estudos de caso.

Consideramos arriscado afirmar, por exemplo, que uma cooperativa composta por algumas dezenas de associados apresente uma configuração equivalente à de outra, com centenas de milhares de associados. Da mesma forma, torna-se imprudente generalizar referenciais elaborados a partir de estudos de caso em regiões específicas, visto que existem localidades – tanto no âmbito global quanto dentro de um mesmo país – onde as cooperativas surgiram espontaneamente a partir de uma cultura associativa autêntica; em contraste com outras, como descrito por Li et al. (2025), onde são apresentadas à comunidade como estratégia de entidades externas ou pelo Estado. Em determinadas regiões, a presença de Capital Social (1993) não só influencia a dinâmica interna da cooperativa (Nilsson, 2023) como também pode revelar uma vocação natural da comunidade para a organização associativa, ou, quando ausente, pode suscitar desconfiança ou receios, exigindo-se que os participantes aprendam a trabalhar de forma colaborativa antes de formar a cooperativa. Essas variações evidenciam que a difusão e o crescimento das cooperativas se dá de maneira desigual, inclusive quanto à velocidade de expansão, conforme a regionalidade analisada (Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023, p. 790).

Além de ramos de atuação desenvolverem dinâmicas de atuação específicas, há aspectos legais setoriais que potencializam essa diferenciação. Como exemplo, destaca-se o ramo de Seguros que surgiu recentemente, com base em lei específica (Presidência da República, 2025; Pupo, 2025). A criação desse campo específico traz reflexos no funcionamento e na estrutura do sistema cooperativo como um todo, sobretudo em um cenário de financeirização crescente, similar ao que já se observa em cooperativas agrícolas de algumas regiões do mundo (Ducastel; Anseeuw, 2018). Acabam emergindo novas tensões e conflitos, sobretudo quando se leva em conta a premissa histórica do surgimento das cooperativas, alicerçada no resgate do valor do trabalho; em contraposição ao valor do capital.

Embora alguns estudos vislumbrem a possibilidade de que uma cooperativa possa expandir-se sem comprometer os valores originários de igualdade e democracia (Pansera; Rizzi, 2020), esses mesmos estudos também reconhecem que transformações ocorrem na estrutura interna e que, com o tempo, a organização deixa de ser exatamente aquilo para o que foi originalmente concebida. Cooperativas de distribuição de energia, por exemplo (INFRACOOP, 2024), surgidas na necessidade e união de pequenas comunidades; com o crescimento passaram a atender regiões onde são a única opção para o consumidor que, consequentemente, adere a ela por uma simples relação de monopólio de fornecimento - não necessariamente por convicção cooperativista. De forma similar, buscando aproveitar vantagens fiscais, cooperativas agropecuárias em fase de expansão por vezes adotam práticas demasiadamente simplificadas para associação de produtores, cujo mecanicismo instrumental, sem o real senso de pertencimento, pode comprometer a solidez do quadro associativo.

O ramo de atuação também diferencia a natureza dos membros que compõem a cooperativa, delimitando públicos. Tome-se como exemplo as Cooperativas de Trabalho Médico: embora muitas se promovam externamente destacando serviços de saúde de maneira genérica, há pragmatismo nos requisitos de associação, de forma que a contratação de determinadas categorias profissionais ocorra na condição de prestadores de serviço (Unimed, [*s. d.*]) ou empregados (mais valia).

Ademais, falando-se em natureza dos membros associados, evidencia-se ainda um fator adicional: a representação social sobre cooperativismo pressupõe que organizações cooperativas sejam compostas por associados pessoas naturais, reservando a participação de empresas à cooperativas de 2º ou 3º grau. Contudo, é crescente a quantidade de empresas associadas à cooperativas de primeiro grau (Michele, 2019, p. 152; Schneider; Silva; Lopes, 2025), o que interfere significativamente na dinâmica de representatividade do quadro social, sobretudo no que diz respeito à isonomia decisória.

Em síntese, é possível afirmar que as diferenças relativas à abrangência das cooperativas, em termos de volume de operações, localização e natureza dos participantes, impactam não apenas a forma de atuação dessas organizações, mas também os resultados gerados e percebidos na sociedade.

2.2 Reprodutibilidade social

Há quem argumente de que a diferença essencial está nos valores filosóficos do sistema, e de como esses princípios são exercidos cotidianamente pela cooperativa. Necessário adentrar então em um meandro mais subjetivo das diferenças organizacionais, na dimensão que se denominará aqui como Reprodutibilidade Social.

Os reflexos sociais da cooperativa derivam da aplicação prática dos preceitos cooperativistas, dependendo, portanto, de pressões internas e externas. A efetividade da cooperativa em adotar e seguir alguns valores cooperativos determinará se a organização, de fato, contribui para a melhoria concreta das condições de vida de seus cooperados e da comunidade; ou se, pelo contrário, reproduz relações de dominação. Boscardin et al. (2025) sugerem inclusive que as cooperativas devam ser vistas não apenas como estruturas, mas como "estratégia" de reprodução social e econômica.

Ainda que, em segmentos de mercado mais dinâmicos as cooperativas possam atenuar os efeitos exploratórios do capitalismo, funcionando como organizações alternativas para o desenvolvimento de um capitalismo responsável (Paranque; Willmott, 2014), essa contribuição não ocorre de maneira uniforme. Conforme o segmento de atuação, apresentam-se margens de lucro, graus de competitividade e interdependência distintos, condicionando o quanto uma cooperativa opera de forma realmente alternativa ou se submete às diretrizes de mercado. Conforme suas estratégias de operação, a capacidade de uma cooperativa transformar a realidade social das pessoas em diferentes regiões, pode ser de natureza apenas instrumental, ou efetivamente transformadora (Oliveira; Ferrarini; Grzybovski, 2024), ou em alguns casos, sequer gerar transformação.

Um exemplo revelador é o da cooperativa Mondragón, na Espanha, que, apesar de se identificar como cooperativa em sua região de origem, opera como corporação mercantil transnacional em subsidiárias de outros países. Acaba contribuindo para a reprodução da exploração do trabalho pelo capital, afetando os assalariados locais naqueles países (Bretos; Errasti; Marcuello, 2020, p. 13), contradizendo a concepção romantizada que generaliza às cooperativas o objetivo de promover a transformação social.

Em outro cenário comum no setor agrícola, pequenos produtores de leite se unem para criar uma cooperativa que industrializa sua produção, agregando valor e diminuindo a dependência de intermediários – situação que, em tese, pode transformar a realidade desses produtores ao possibilitar melhores condições de negociação. Em contrapartida, outra cooperativa, com origem similar, na busca por otimizar custos, pode impor a seus cooperados cotas mínimas de produção ou penalidade de frete mais oneroso. Sob a justificativa de competição no mercado, a última cooperativa deixa de promover a emancipação que se espera,

funcionando apenas como instrumento para a reprodução do modelo exploratório vigente: o produtor, nesse cenário, é dono da cooperativa apenas virtualmente, permanecendo oprimido e dependente do sistema.

Trata-se de um impacto social diferente, por exemplo, de algumas cooperativas de catadores (Carbonai; Checchi; Junior, 2023, p. 819), onde a atuação de forma cooperativada transforma as existências individuais e coletivas dos envolvidos e as cooperativas transformam existências individuais e coletivas e alterando o modo de vida fragmentado e precário dos membros.

> Because these are the problems: the electricity at home being cut, hunger . . . all this creates frictions, even in the cooperative Imagine working in a sector like this, which makes you tired, which makes you feel dirty [...] You come home, and you have nothing, or rather, you know that they've cut your electricity, and your son has no shoes. [...] A gente [we] has overcome these difficulties together. An evolution. [...] Today, thanks to God, we have a decent salary; a job that satisfies us. (entrevistado em (Coletto; Carbonai, 2023, p. 11).1

Por outro lado, nesse mesmo ramo de cooperativas de trabalho, há casos antagônicos em que as cooperativas contribuem diretamente para a perpetuação de relações de precariedade no trabalho. Utilizando a configuração cooperativa, certas entidades acabam estabelecendo concorrência desleal e fornecendo serviços a preços inferiores às tarifas praticadas no mercado, às custas da exploração do trabalhador (MPT SP, 2013; TRT 1ª Reg RJ, 2021). Nesses casos, órgãos representativos do sistema cooperativo apressam-se a classificar tais organizações como "cooperativas ilegais" por não observarem os princípios do sistema; fomentando uma questão central neste ensaio , sobre quantas outras cooperativas poderiam ser consideradas ilegais se a adoção rígida dos princípios fosse o critério primordial de avaliação.

Surgem ainda questões diferenciadoras quanto à forma com que as cooperativas lidam com temas contemporâneos como a diversidade - seja de gênero, ideológica ou de pensamento. O respeito a grupos minoritários representa um desafio para organizações baseadas na decisão democrática majoritária, já que numa organização pautada no ideal do "um por todos, todos por um" (Mladenatz, 1944, p. 180, citando Charles Guide), não se pode conceber que a emancipação seja concedida somente a parte dos membros, privilegiando uma tirania da democracia (Lubov, 2026).

A questão sobre quem tem direito à transformação social proporcionada pela cooperativa permanece pouco discutida na literatura. Os estatutos dessas organizações contemplam condições para associação de membros, com casos nos quais restrições rigorosas configuram grupos fechados que se assemelham a sociedades mercantis limitadas. Isso implica que o princípio da livre adesão é, na prática, condicionado por fatores específicos, de forma que a ação emancipatória da cooperativa atinge apenas um grupo restrito, em vez de se estender a toda a comunidade.

A capacidade de transformar a condição social dos membros, ou seja, de modificar a realidade dos cooperados sem simplesmente reproduzir suas condições preexistentes, é o que deveria distinguir as cooperativas de outras organizações, especialmente das empresas mercantis capitalistas.

---

[1] "Porque esses são os problemas: a luz cortada em casa, a fome... tudo isso cria atritos, até mesmo na cooperativa. Imagina trabalhar em um setor como esse, que te cansa, que te faz sentir sujo [...] você chega em casa e não tem nada, ou melhor, sabe que cortaram sua luz e seu filho não tem sapatos. [...] A gente superou essas dificuldades juntos. Uma evolução. [...] Hoje, graças a Deus, temos um salário digno; um trabalho que nos satisfaz".

2.3 Afluência institucional

A melhoria das condições individuais dos membros associados, normalmente é o objetivo inicial principal na criação de uma cooperativa, como ferramenta ou estrutura que facilite a atividade individual. Contudo, em determinado momento da trajetória da cooperativa, essa relação inverte-se: o objeto torna-se sujeito, e o sujeito (associados), passa a ser tratado como objeto. As necessidades de manutenção e estratégias passam a focalizar a estrutura e atividades da cooperativa, em detrimento das necessidades individuais dos associados.

Ocorre um processo de gradativa invisibilização dos cooperados. Nas fases iniciais de uma cooperativa, o elemento mais visível é o próprio trabalho dos associados, de modo que a forma organizacional permanece quase irrelevante para o público externo. Entretanto, com a evolução da cooperativa, o produto ou serviço oferecido passa a ser identificado como da "cooperativa", e muitos deixam de reconhecer ou se importar com a identidade dos indivíduos que, de fato, realizam as atividades - fenômeno ainda mais observado no recente cooperativismo de plataforma (Fonseca *et al.*, 2023). Da mesma forma, no exemplo dos sistemas de produção integrados em cooperativas agropecuárias, a organização passa a abarcar, centralizar e dominar o planejamento, o fluxo e o resultado da atividade principal do membro associado; tornando-se, em casos extremos, a antítese do objetivo de emancipação inicial (Nogueira; Jesus, 2013). Dessa atração institucional, que faz tudo orbitar em volta da cooperativa, é que derivamos a expressão "afluência institucional".

Como efeito da atual sociedade organizacional (Ramos, 1981, p. 94), basta que se busque por depoimentos de representantes de cooperativas na imprensa, para perceber como o discurso por vezes posiciona a cooperativa como sujeito, e os associados apenas como mais uma parte interessada a ser atendida à medida que os objetivos do sujeito preferencial forem alcançados.

> Para deixar bem claro, às vezes o pessoal confunde: Ah, agora as cooperativas vão botar indústria, nós (associados) vamos receber lá na ponta o preço da indústria. Não é bem assim. A indústria, ela busca..., ela compra as commodities (como a soja) no mercado e paga o preço do mercado como qualquer indústria e ela precisa ter uma margem. [...] E vai diminuir o custo das cooperativas, de logística, de frete, de armazenagem, de serviços, e a gente poderá pagar indiretamente mais ao nosso produtor. (Investimento em Cruz Alta, 2025)

No caso acima, o aludido investimento é realizado na forma de uma empresa independente, em que as controladoras são três cooperativas investidoras – operando, portanto, segundo o formato padrão do capitalismo de mercado, numa nítida corporificação dos entes organizacionais envolvidos. É contrário do que ocorre quando uma cooperativa realmente é instrumento, mas não uma estrutura de comando, como no caso relatado por Hartz et al. (2024) na construção de sonhos pessoais no setor de habitação:

> An essential motive for the foundation of the cooperative is the preservation and provision of affordable housing. What they have in common is that they do not see their cooperative as a company, but rather as a project. Its implementation fits with the legal form of cooperative due to its participative, member-oriented opportunities. (Hartz *et al.*, 2024, p. 1122).2

---

2 "Um motivo essencial para a fundação da cooperativa é a preservação e o fornecimento de habitação acessível. O que elas têm em comum é que não veem a sua cooperativa como uma empresa, mas sim como um projeto. A sua implementação enquadra-se na forma jurídica da cooperativa devido às suas oportunidades participativas e orientadas para os membros".

Quando uma cooperativa assume configuração de corporação, minimizando ou eliminando o caráter humano de seus membros, estes passam a desempenhar um papel de meros fornecedores ou clientes e a relação se torna estritamente comercial, deslocando o foco do valor do trabalho do associado para o valor da mercadoria. Em muitos casos, a priorização do processo em detrimento das necessidades individuais torna-se tão acentuada, que algumas cooperativas adotam metodologias simplificadas e mecanicistas não apenas para a adesão (Sicoob, 2023), mas também para a exclusão de associados.

Essa tendência à corporificação, sobrepondo a natureza coletiva da cooperativa pela sua estrutura organizacional, contribui para um dos grandes dilemas do atual sistema cooperativo, conforme destaca Spear (2018, p. 11). O desafio reside em evitar que o isomorfismo acabe por transformar as cooperativas em organizações convencionais, negligenciando as bases sociais e democráticas que deveriam norteá-las, pois no momento em que o componente humano é reduzido a um mero recurso, a cooperativa deixa de ser alternativa, passando a seguir os mesmos padrões neoliberais vigentes.

A questão do quanto o associado ainda permanece central entre os objetivos da cooperativa, de certa forma é analisada por Piscitelli et al. (2025) os quais propõem, no estudo sobre o "melhor interesse da cooperativa", a existência de, pelo menos, três abordagens classificatórias para as cooperativas: a primazia do membro, que se concentra em atender às necessidades dos associados atuais e futuros; abordagens de stakeholder, que buscam equilibrar os interesses de diversos grupos, como membros, funcionários e a comunidade; e abordagens baseadas em propósito, que vincula o melhor interesse à missão específica da cooperativa ou a princípios cooperativos mais amplos. A visão dos autores suscita a noção de que a cooperativa se configura como o sujeito central – aqui abordada como afluência institucional - tendo a prerrogativa de decidir suas prioridades, de modo que o foco na atividade do associado constitui apenas uma das possíveis alternativas.

Para manter o foco no cooperado, entre experimentos de vanguarda em configurações alternativas de estrutura organizacional, destaca-se a visão das “cooperativas abertas” (*Open co-operatives*) em oposição às estruturas formais fechadas e verticalizadas observadas no cooperativismo tradicional, propiciando às cooperativas tradicionais uma oportunidade para repensar suas conexões com os membros, promovendo ampla participação ao invés de estabelecer barreiras.

> Open co-operatives appear to use it for a different purpose, as the participants see themselves as co-creators and are not tied to the concept of passive consumer or salaried staff. In many ways, their view of such structures is closer to the Rochdale Pioneers’ early views, which did not distinguish between consumer co-operation and worker co-operation (Couchman, 2019, p. 259).3

A afluência institucional adquire, assim, diversas nuances, revelando-se um produto complexo de tensões e equilíbrios internos entre estrutura e membros (democracia e hierarquia, individualidade e comunalidade, negócios e valores sociais) que impactam na diferenciação entre cooperativas.

---

3 “As cooperativas abertas parecem utilizá-la para um propósito diferente, visto que os participantes se veem como cocriadores e não estão presos ao conceito de consumidor passivo ou funcionário assalariado. Em muitos aspectos, sua visão de tais estruturas se aproxima mais das visões iniciais dos Pioneiros de Rochdale, que não distinguiam entre cooperação entre consumidores e cooperação entre trabalhadores”.

2.4 Organicidade democrática

Se há um instante em que a cooperativa adquire vida própria, paradoxalmente é quando a democracia passa a ser percebida por ela como um risco. É a faceta da primeira dimensão relacionada à questões de ordem mais subjetiva: a Organicidade Democrática.

Ao se constituir sujeito, a cooperativa, enquanto ente, passa a adotar objetivos distintos daqueles preconizados coletivamente pelos associados, tentando influenciar suas decisões. Essa influência pode ocorrer por meio da manipulação de informações - mediante seleção e configuração – para induzir determinadas decisões. Pode ser conduzida também por meio do estabelecimento de ritos de aprovação, sistemas de representação não legitimados ou processos burocráticos que inibam articulação contrária.

> Co-operative enthusiasts in other sectors like consumer, housing, and farming and fishing producer co-operatives advocate the importance of co-operative democratic governance but at the same time see governance as the co-operatives' biggest challenge. Yet genuine popular engagement with members is hard to find in modern co-operatives. (Davis, 2023, p. 64).4

A condução democrática deveria ser o elemento diferenciador primordial de uma cooperativa (Alves *et al.*, 2025; Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023, p. 794), na medida em que a distingue pela prática de que cada associado, independentemente do capital investido, possui o mesmo peso na manifestação e decisão. Utiliza-se a expressão "teoricamente" em função de que "somente membros que reconhecem sua propriedade são capazes de exercer o poder de um proprietário" (Puusa, 2024, p. 242, tradução nossa)[5], ou seja, fatores como a compreensão da autoridade legítima e a passividade dos associados são fatores que interferem na isonomia e efetividade democrática.

Uma democracia orgânica, em sentido amplo, significaria ambiente confortável para livre manifestação dos associados, sem receio de represálias e com acesso pleno à dados da organização. Trata-se de algo praticamente impossível com a prática usual de algumas cooperativas que restringem acesso às peças do Balanço Geral da cooperativa; seja por restrições de acesso ou indiretamente por dificultação, como o caso de uma cooperativa que, mesmo estimulando a associação em diversos Estados do país; só permite a consulta destes relatórios "na sede da sociedade", acarretando, em tese, que associados necessitem deslocar-se centenas ou milhares de quilômetros para exercer esse direito (CVALE, 2024, arts. 5, "f").

Quando se recorre à manipulação de informações - seja por omissão ou priorização - ou quanto mais burocratizada e constrangida for a participação dos associados, menor será o grau de democracia efetiva, até o ponto em que tal ambiente se torne insustentável. É o que exemplificam Park et al. (2023, p. 144) ao rememorar estudos realizados na Cooperativa Elétrica Pedernales, sobre a "maneira secreta e autoritária" (grifo do autor) com que o gerente geral e o presidente do conselho administravam, sem resguardar os valores da cooperativa, levando os membros a uma batalha judicial em defesa de seus direitos de associação.

O caráter democrático constitui aquilo que mais deveria diferenciar as cooperativas de outras empresas mercantis; mas, quando ele apresenta problemas ou se resume a uma mera

---

[4] Entusiastas de cooperativas em outros setores, como consumo, habitação e cooperativas de produtores agrícolas e pesqueiros, defendem a importância da governança democrática cooperativa, mas, ao mesmo tempo, veem a governança como o maior desafio das cooperativas. No entanto, o envolvimento popular genuíno com os membros é difícil de encontrar nas cooperativas modernas.

[5] "Only members who recognise their ownership are able to wield the power of an owner".

propaganda institucional, levanta-se a indagação: seria possível ainda classificá-la como uma cooperativa?

A título de exemplo, atente-se à citação extraída de um recente relatório de exercício de uma cooperativa de crédito do Sul do Brasil, que descreve um programa específico focado em relacionamento com os associados:

> Fortalecemos a cultura cooperativista entre nossos colaboradores, associados e a sociedade, promovendo um modelo de gestão democrático, colaborativo e transparente. Isso significa que nossos associados não são apenas clientes, mas parte ativa da Cooperativa, ajudando a definir caminhos, tomar decisões e construir, juntos, um futuro mais próspero (Sicredi Ouro Branco RS/MG, 2025, p. 12).

Não obstante as boas intenções expressas na declaração, a referida cooperativa agiu de maneira contraditória em relação ao enunciado. Enquanto estabelecia um projeto de expansão em outro Estado - sem unanimidade entre associados - alterou seus estatutos para que a participação dos Associados nas Assembleias principais ocorresse apenas por intermédio de representantes e para as Assembleias Extraordinárias, que definem parâmetros de expansão, eliminou o referendo ou deliberação prévia com os associados. Desta forma, decisões importantes sobre regiões para expansão, são tomadas literalmente à revelia dos associados.

Esses exemplos demonstram que, antes de se discutir a "degenerescência de cooperativas" (Bretos; Errasti; Marcuello, 2020), impõe-se o enfrentamento de situações que podem ser conceituadas como "degenerescência democrática" (Spear, 2018, p. 11), caracterizadas pela resistência ao repasse do poder em cooperativas (Boscardin *et al.*, 2025) e implicando que, conforme Spear (2018), "a lei de ferro da oligarquia e a falta de regeneração dos conselhos" configure mais um dos grandes riscos para o cooperativismo no futuro.

Para Hartz et al. (2024), as cooperativas são um exemplo primordial de organização paradoxal, que oscila entre democracia e hierarquia. Com base em um estudo de caso múltiplo, os autores delineiam maneiras distintas de como cooperativas lidam com esse paradoxo organizacional, que variam desde a defesa de uma democracia de base até formas aparentemente incontestáveis de autocracia. Essa autocracia, frequentemente instaurada por meio de oligarquias (Bretos; Errasti; Marcuello, 2020), emprega diversos mecanismos para perpetuar uma estrutura pouco participativa, envolvendo inclusive arranjos entre direções de cooperativas, que interferem na autonomia e isenção das decisões (Schneider; Carbonai, 2025).

O estágio em que a cooperativa se situa entre estes extremos - democracia de base ou autocracia – e a discrepância entre os valores democráticos proclamados e a realidade efetiva observada nas organizações (Alves *et al.*, 2025) é que definem a dimensão diferenciadora aqui denominada como organicidade democrática.

2.5 Diretiva gerencialista

As cooperativas surgiram para ser diferentes por meio de um fazer-diferente, mas a efetividade dessa diferença dependerá do grau de utilização de diretivas gerencialistas na sua operação e relacionamentos. Quando se discute o "fazer-diferente" e "ser" diferente, é imperativo que a cooperativa se distancie do modo de produção e operação capitalista, para o qual se propuseram como alternativa (Rocha; Luzio-dos-Santos, 2023, p. 784). Afirmar que as cooperativas não visam lucro, mas apenas sobras e que se trata de uma sociedade fundamentada em pessoas e não em capital; não é suficiente para determinar que essas organizações deixem de seguir preceitos capitalistas.

O próprio termo "sobras", utilizado para diferenciar o resultado operacional das cooperativas do lucro típico, deve ser visto com ressalvas, pois depende do que se faz no mercado capitalista para se alcançar tais resultados. Cooperativas de grãos que pagam ao

produtor um valor ligeiramente superior ao praticado no mercado, mas cobram taxas de armazenagem elevadas ou inflam suas margens de lucro nos insumos que lhe vende, acabam por gerar sobras superiores. Essa geração de sobras tem se tornado foco central e chancela de eficiência para a diretoria de algumas cooperativas (LAR Cooperativa, 2025); mas que na verdade, significa que em algum momento do processo, algum valor cobrado não recompensou de forma justa o trabalho envolvido. Além disso, embora parte das sobras seja eventualmente distribuída, outra parcela permanece indivisível e é alocada em fundos específicos, numa transferência de riqueza do associado para a cooperativa ou sua oligarquia dominante.

A concepção originária do cooperativismo abrangia aspectos filosóficos intrinsecamente relacionados ao humanismo. Quando uma cooperativa então, no contexto contemporâneo, prioriza resultados econômico-financeiros, evidencia-se a adoção de modelos desenvolvidos para o sistema capitalista, que ao contrário do humanismo, são enraizados na lógica da exploração do trabalho. É um modelo que coloca práticas administrativas, eficiência e controle como valores e visão essenciais para o mundo, denominado como gerencialismo (Enteman, 1993). Em organizações que se propõem à gestão coletiva, esse modelo pode desestruturar canais de participação, de forma que nem mesmo as maiores cooperativas, como a famosa "Mondragón" na Espanha, conseguem escapar:

> ... the introduction of these prevailing managerial programs has not been in response to shop-floor workers' aspirations to self-management and autonomy at work […] Several qualitative studies have documented how the veneration of lean based management and total quality principles has displaced Mondragon's traditional culture of substantive self-management and democratic participation in favour of shal low, managerially-driven forms of worker participation that are confined to low-level decision-making in the work area, oriented toward reducing production costs and enhancing productivity (Heras; Errasti; Bretos, 2024, p. 16). 6

Em vários ramos e regiões, as cooperativas tendem não só a adotar práticas semelhantes, mas também a fazê-lo de modo pragmático como sinal de eficiência, sobrepondo princípios doutrinários por premissas gerencialistas originalmente concebidas para organizações orientadas pelo capital. Essa internalização de práticas gerenciais construídas para atender a lógica da produtividade e do capital efetua a instalação de uma ideologia nas cooperativas que exerce consequências cognitivas profundas, promovendo desde diferenciações entre cooperativas até a transformação dos preceitos doutrinários do sistema cooperativo ao longo do tempo.

Muitos dos preceitos gerencialistas encontram suas origens em renomadas Escolas de Negócios. Percebendo desconexão, há quem defenda a necessidade de incentivar esses espaços (Escolas) a desenvolverem iniciativas que permitam a experimentação de modelos de negócios cooperativos, bem como a difusão de organizações alternativas como opções para futuros gestores profissionais.

> A modern business education has its origins in economic theories that assume homo economicus. This has resulted in a dismissive attitude towards ideas about collective action, exemplified in the principle of cooperation. Business schools will need to reconsider some of their dominant assumptions if they are to raise awareness of coops

---

6 "... a introdução desses programas gerenciais predominantes não tem sido uma resposta às aspirações dos trabalhadores do chão de fábrica por autogestão e autonomia no trabalho [...], Diversos estudos qualitativos documentaram como a veneração pela gestão enxuta e pelos princípios da qualidade total deslocou a cultura tradicional de autogestão substantiva e participação democrática da Mondragón em favor de formas superficiais de participação dos trabalhadores, orientadas pela gestão, que se limitam à tomada de decisões de baixo nível na área de trabalho, orientadas para a redução de custos de produção e o aumento da produtividade".

as legitimate mainstream businesses (Kuznetsova; Parker; Kuznetsov, 2025, p. 14).[7]

A adaptação distorcida de aspectos orientadores das cooperativas pelo gerencialismo ocorreu inicialmente de forma objetiva, com a transformação do rol de princípios ao longo do tempo. Contudo, a adaptação tem sido também subjetiva, pois o entendimento atribuído a cada princípio pode variar, de forma que o que hoje é interpretado como humanismo; não necessariamente possui o mesmo significado de dois séculos atrás.

Em empresas com alto grau de ideologia gerencialista, o Princípio da Intercooperação é geralmente utilizado como justificativa para a formação de alianças operacionais ou estratégicas voltadas ao mercado e fundamentadas na necessidade de estabelecer processos burocraticamente consensuais em relação às partes interessadas (Paranque; Willmott, 2014). Já em cooperativas não gerencialistas, a intercooperação tende a focar na troca de experiências para adquirir e consolidar know-how conceitual, ou para reforçar princípios e valores em comum, de modo que redes de cooperativas possam fornecer inclusive uma "base pedagógica para a formação política de uma postura de resistência, por meio de capacitação em autogestão e princípios cooperativistas" (Carbonai; Checchi; Junior, 2023, p. 821, tradução nossa).[8]

Desta forma, percebe-se que, por um lado há uma linha orientada pela adoção de conceitos de gestão "profissional" ou "de mercado" como foco central; em contraste com outra que enfatiza a criação de uma cultura de solidariedade voltada à emancipação.

2.6 Critério moral

A ambivalência decorrente da adoção de dogmas gerencialistas, em organizações que pressupõem princípios humanistas universais, constitui a base para a configuração da última dimensão ora analisada: o Critério Moral.

A ideologia gerencialista tem levado cooperativas a relativizarem a interpretação dos preceitos originais do cooperativismo, o que torna imperativo um exercício ético de questionamento quanto à adequação dos valores morais vigentes. Algumas cooperativas adotam os valores de forma dissonante ou até distante da concepção prevista pelos teóricos precursores, e pressionam por flexibilizações ainda maiores, como reação à ambiguidade na sua adoção.

Ao analisar, por exemplo, a relação dos princípios e valores do cooperativismo com a governança corporativa e a sustentabilidade econômica, social e ambiental, Kraus et al. (2022) identificaram indícios de que a adoção desses preceitos, ao favorecer a melhoria das práticas de sustentabilidade econômica, pode, paradoxalmente, reduzir a sustentabilidade social. Em outras palavras, o Critério Moral - na efetividade da aplicação de valores cooperativistas - impacta naturalmente na diferenciação entre cooperativas, as quais permanecem mais ou menos alinhadas à moral definida pelos preceitos históricos tradicionais. Além disso, a ideologia gerencialista influencia a priorização estratégica dos gestores da cooperativa, a qual por sua vez, define o critério moral de toda a organização, reforçando ou atenuando a presença de valores como humanismo, fraternidade, espírito democrático e princípios fundamentais como participação e transparência (Ayvar Acosta, 2022).

---

[7] A educação empresarial moderna tem suas origens em teorias econômicas que pressupõem o homo economicus. Isso resultou em uma atitude de desprezo em relação a ideias sobre ação coletiva, exemplificadas no princípio da cooperação. As escolas de negócios precisarão reconsiderar algumas de suas premissas dominantes se quiserem conscientizar as cooperativas como negócios tradicionais legítimos.

[8] "pedagogical base for the political formation of a resistant stance by providing training on self-management and cooperative principles."

> Cooperatives were founded because of a concern for social justice and the accelerating inequality in the global economy is a result of the extraction of value by a small number of owners. Just as the rise of industrial capitalism resulted in a massive increase in inequality,[…] , the process of globalization has led to a second massive increase in inequality (Cato, 2024, p. 448). 9

Para aquelas cooperativas que privilegiam valores mais humanistas do que instrumentais, a transformação social torna-se um dos pilares fundamentais. É o exemplo descrito por Castro (2017), onde a auto-organização e a promoção dos princípios cooperativistas constituíram um dos eixos de um movimento nacional, ilustrando como o Critério Moral coloca aspectos humanos em primeiro plano, definindo, assim, a essência diferenciadora da organização. A questão, portanto, reside em determinar se a cooperativa se apresenta verdadeiramente como uma "sociedade de pessoas" no sentido amplo do conceito, ou se isso reflete uma questão meramente societária, atuando como corporação mercantil tradicional.

> If "cooperative" is not a self-evident phenomenon but one end of a multi-dimensional spectrum based on varying degrees and intensities of relationality, it raises the question of the vector space between the extremes of cooperative and corporation (Warrren, 2024, p. 6). 10

O Critério Moral é o ponto-chave nessa diferenciação, pois traduz, por meio da atuação real das cooperativas, os resultados das inter-relações entre as demais dimensões. Um exemplo que pode ser utilizado são as diferenças entre os princípios orientadores de cooperativas de feirantes orgânicos, alinhadas à concepção de economia circular e fundamentadas em valores de sustentabilidade e solidariedade; em contraste com os valores que regem a ação de cooperativas de empreendedores do garimpo (Gabriel; Marchesini, 2024), que se unem para obter sobras - ou lucros - às custas da degradação ambiental.

Ao analisar relatos de experimentos vanguardistas em cooperativismo, o revisor literário Nigel Forrest (2024) salienta que, não basta a narrativa de histórias descontextualizadas sem que se apresentem evidências robustas de que as cooperativas operem com produção e consumo sustentáveis, implementem a manufatura com zero carbono, mantenham cadeias de suprimentos éticas e incentivem o consumidor consciente. Ao utilizar os mesmos sistemas de produção ou obter resultados fundamentados nas mesmas premissas de exploração de recursos naturais – e, por consequência, sociais – a diferença entre os modelos cooperativista e capitalista torna-se apenas aparente

> Rather than analyse production, service, and co-operation on their own terms, the neoliberal approach views them via the template of market relations, and asks how they can be improved by injecting a more competitive, calculative ethos. An alternative to this premise, which is potentially offered by co-operatives and mutuals, is to view the social relations of firms on their own terms, and to ask how governance might work best in order to maximize the potential of those relations. This means thinking beyond competition and calculation (Davies, 2019, p. 450).11

---

[9] As cooperativas foram fundadas devido à preocupação com a justiça social, e a crescente desigualdade na economia global é resultado da extração de valor por um pequeno número de proprietários. Assim como a ascensão do capitalismo industrial resultou em um aumento massivo da desigualdade [...], o processo de globalização levou a um segundo aumento massivo da desigualdade.

[10] "Se "cooperativa" não é um fenômeno auto evidente, mas sim um extremo de um espectro multidimensional baseado em graus e intensidades variáveis de relacionalidade, isso levanta a questão do espaço vetorial entre os extremos da cooperativa e da corporação"

[11] "Em vez de analisar a produção, o serviço e a cooperação em seus próprios termos, a abordagem neoliberal

Embora haja uma intenção positiva subjacente, frequentemente se observa que o sistema de produção das cooperativas não é distinto daquele das corporações capitalistas. Ao reproduzirem as mesmas práticas e modelos de produção e consumo, acabam por, inadvertidamente, tornando-se instrumentos de reprodução social dos males estruturais que afligem a sociedade contemporânea, com desvios cooperativos de toda ordem.

3. Em tão diferentes, algo em comum a se encontrar

Analisando-se as diferenças entre as cooperativas, constata-se que muitas delas tornaram-se mais proeminentes nas últimas décadas, em virtude de uma nova configuração nas relações econômico-sociais globais. Conscientes disso, impõe-se maior parcimônia no uso de definições totalizantes acerca das cooperativas.

Cabe retomar a questão de como o cooperativismo é pesquisado atualmente. Entre diretrizes de pesquisa normalmente adotadas – não exclusivas deste tema – destaca-se uma orientação em estabelecer, logo no início, as definições das categorias utilizadas. Imagine-se um cenário onde um estudante, sob esse modelo epistemológico, seja orientado a estabelecer com base em fontes clássicas o que se entende por cooperativas:

> Son asociaciones de personas, de pequeños productores o consumidores e que se asocian con entera libertad para buscar la manera de realizar determinados fines comunes mediante un intercambio recíproco de servicios, en una empresa económica colectiva que trabaja con los medios de todos y con riesgo común. […] puede conducir a la consecución de un orden económico y social capaz de apoyarse ya no sobre la lucha, sino en el entendimiento; no en el espíritu de competencia, sino en la solidaridad; no en la dominación propia de la empresa que buscá la ganancia, sino en su colaboración con el trabajador (Mladenatz, 1944, p. 8, grifos nossos).12

Tal definição eventualmente será complementada por enunciados presentes nas páginas oficiais de entidades representativas, tais como: “se destacam por colocarem as pessoas em primeiro lugar” (Sistema OCB, 2024); “pertencem aos seus membros, que as dirigem e gerem” (ACI - Cooperativas de las Américas, [*s. d.*]); e “baseadas em valores e não pela remuneração do capital” (International Cooperative Alliance, 2025). Tais definições estabelecem uma representação social prévia para o pesquisador.

Com esta intenção, optou-se neste ensaio em não apresentar esta definição no início, demonstrando com a devida contextualização crítica, a falha inerente à utilização de um paradigma prévio que destoa da realidade. O exercício didático mostra como é imprescindível reavaliar as definições acerca do sistema cooperativo.

Na prática, em não havendo distinção perceptível entre cooperativas e outras empresas mercantis, as implicações podem ser profundas. Considerando por exemplo, que a legislação se fundamenta-se em preceitos históricos, e que as cooperativas se beneficiam de inúmeros

---

os vê através do modelo das relações de mercado e questiona como eles podem ser aprimorados pela introdução de um ethos mais competitivo e calculista. Uma alternativa a essa premissa, potencialmente oferecida por cooperativas e mútuas, é visualizar as relações sociais das empresas em seus próprios termos e questionar como a governança pode funcionar melhor para maximizar o potencial dessas relações. Isso significa pensar além da competição e do cálculo.”

12 “... são associações de indivíduos, pequenos produtores ou consumidores, que se unem com total liberdade para buscar meios de alcançar determinados objetivos comuns por meio de uma troca recíproca de serviços, em um empreendimento econômico coletivo que trabalha com os recursos de todos e com risco comum [...] pode levar à conquista de uma ordem econômica e social baseada não na luta, mas na compreensão; não no espírito de competição, mas na solidariedade; não na dominação de empresas com fins lucrativos, mas na colaboração com o trabalhador”

incentivos e prioridade na alocação de recursos; constatando-se que nem todas ainda correspondem àquilo que a legislação pressupunha, mostrar-se-á a existência de incoerências injustas e geradoras de concorrência desleal.

4. Considerações finais

Estudar o cooperativismo em sua manifestação real reveste-se de especial importância, considerando o impacto que essas organizações exercem na sociedade.

O ponto central deste estudo é a identificação das "diferenças. A teoria sobre cooperativismo começou a ser formulada no milênio passado e traz consigo uma representação social carregada de conotação moral, necessitando ser revisitada sob o olhar do contexto atual.

Esta análise contribuirá de forma determinante para a própria manutenção da existência das cooperativas. Se as diferenças forem tão marcantes que inviabilizem a caracterização das cooperativas como uma única categoria de análise, talvez haja necessidade de definir classes específicas de cooperativas, com novas interpretações e abordagens teóricas mais assertivas.

Além disso, pesquisas com associados podem revelar talvez o desejo de um modelo cooperativista distinto daquele atualmente teorizado, evidenciando que o entendimento acadêmico sobre o assunto se encontra deslocado. Tal constatação leva a duas possíveis saídas: ou se revisam as abordagens, admitindo que o cooperativismo, enquanto mediação para a mudança social defendida filosoficamente, já não atende totalmente; ou se enfatiza a necessidade do retorno à um cooperativismo de base, com a reintrodução de aspectos filosóficos originais nestas organizações, e o estabelecimento de instrumentos para seu acompanhamento.

Em alguns casos, as cooperativas podem ter deixado de ser uma inovação social efetiva. Somente o serão, de forma eficaz, ao revisitar suas dimensões constituintes, reavaliando o que as torna verdadeiramente diferentes e estabelecendo estruturas e processos alternativos que priorizem o social e a democracia. O resgate das diferenças internas pode ser a chave para recuperar aquilo que, externamente, poderia ou deveria distingui-las das demais empresas capitalistas.

REFERÊNCIAS

ACI - COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS. Identidad Cooperativa. *In*: COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS. [*s. d.*]. Disponível em: https://aciamericas.coop/nuestro-trabajo/identidad-cooperativa/. Acesso em: 7 jun. 2025.

ALVES, C. N. *et al.* A democracia cooperativista: uma revisão crítica da literatura. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23, p. 1–46, 2025. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/90015. Acesso em: 5 jun. 2025.

ALVES, Y. S. **Abrangência objetiva da cláusula compromissória diante de contratos relacionados**. 2024. 71 f. Dissertação de Mestrado - Fundação Getúlio Vargas / Escola de Direito, São Paulo, 2024. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/3d5498f4-bfd7-406c-9a99-25ac6d07fe1a. Acesso em: 19 maio 2025.

AYVAR ACOSTA, M. I. Critical Management Studies, cooperativas y emancipación en México y Europa. **Cooperativismo & Desarrollo**, Ciudad de México, v. 30, n. 123, p. 1–25,

2022. Disponível em: https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/4182. Acesso em: 20 maio 2025.

BARNI, E. J.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 1–10, 1992. Disponível em: https://revistasober.org/article/5ea0abb10e8825725ac84920/pdf/resr-30-1-1.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

BEZERRA, S. Construção civil se une no combate às cooperativas ilegais em Goiás. *In*: CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDUSTRIA DA CONSTRUÇÃO. 25 jul. 2022. Disponível em: https://cbic.org.br/construcao-civil-se-une-no-combate-as-cooperativas-ilegais-em-goias/. Acesso em: 7 jun. 2025.

BOSCARDIN, M. *et al.* Análise do perfil de gênero e geração nas cooperativas agropecuárias do estado do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 11, n. 22, p. 1–19, 2025. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/87531. Acesso em: 20 maio 2025.

BRETOS, I.; ERRASTI, A.; MARCUELLO, C. Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Malden (MA), v. 91, n. 3, p. 435–458, 2020. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apce.12258. Acesso em: 6 dez. 2024.

CARBONAI, D.; CHECCHI, M.; JUNIOR, L. L. Resistant recycling and recycling (r-)existences: self-organizing collective subjectivations of waste pickers in Rio Grande Do Sul, Brazil. **Environment and Planning C: Politics and Space**, [*s. l.*], v. 41, n. 4, p. 808–825, 2023. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23996544231162084. Acesso em: 19 maio 2025.

CASTRO, J. K. G. de. **A práxis político-pedagógica do movimento nacional de catadores de materiais recicláveis – MNCR**. 2017. 168 f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Ceará / Programa de Pós-graduação em Educação, Fortaleza, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/29196. Acesso em: 19 maio 2025.

CATO, M. S. Why a Green and Resilient Future must be a Cooperative Future. *In*: WARREN, J. N. *et al.* (org.). **The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management**. 1. ed. London: Routledge, 2024. p. 446–452. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/9781003449850. Acesso em: 16 dez. 2024.

COLETTO, D.; CARBONAI, D. What Does It Mean to Have a Dirty and Informal Job? The Case of Waste Pickers in the Rio Grande do Sul, Brazil. **Sustainability**, [*s. l.*], v. 15, n. 3, p. 2337, 2023. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2337. Acesso em: 19 maio 2025.

COUCHMAN, P. Governance and Organizational Challenges. *In*: MICHIE, J.; BLASI, J. R.; BORZAGA, C. (org.). **The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business**. First published in paperbacked. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 246–260.

CVALE. **Estatuto Social**. [*S. l.*]: [*s. d.*], 2024. Disponível em: https://www.cvale.com.br/site/_GW/upload/pdf/_modulos/wbs_itens/00097.pdf. Acesso em: 29 jun. 2025.

DAVIES, W. Corporate Governance Beyond Neoliberalism: agency, democracy, and co-operation. *In*: MICHIE, J.; BLASI, J. R.; BORZAGA, C. (org.). **The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business**. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 445–455.

DAVIS, P. Co-operatives, Management Agency, Democracy and Failure: Why Governance Should Not Be Seen as the Issue. **International Journal of Co-Operative Accounting & Management**, [*s. l.*], v. 6, n. 1, p. 63–73, 2023. Disponível em: https://www.smu.ca/webfiles/IJCAMVol6No1Davis.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

DUCASTEL, A.; ANSEEUW, W. Facing financialization: The divergent mutations of agricultural cooperatives in postapartheid South Africa. **Journal of Agrarian Change**, [*s. l.*], v. 18, n. 3, p. 555–570, 2018. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joac.12255. Acesso em: 24 maio 2025.

ENTEMAN, W. F. **Managerialism: the emergence of a new ideology**. Madison, Wisc.: Univ. of Wisconsin Press, 1993. (Political philosophy, business).

FARIA, J. H. D. Foi e Não se Sabe se Volta: O Sumiço Progressivo da Teoria Original. **Revista de Administração Contemporânea**, [*s. l.*], v. 27, n. 1, p. e220065, 2023. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552023000101400&tlng=pt. Acesso em: 20 mar. 2025.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, [*s. l.*], v. 8, n. 4, p. 33–55, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 20 maio 2025.

FONSECA, B. C. da *et al.* Inovação e empreendedorismo coletivo: insights sobre as cooperativas de plataforma. *In*: CAMPUS PARTY BRASIL 2023, 2023, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: [*s. d.*], 2023. Disponível em: http://www.robotica.cpscetec.com.br/material/CPBR15-Revista_Cientifica_Campus_Party_julho2023.pdf#page=71. Acesso em: 7 jun. 2025.

FORREST, N. Experiments in avante-garde cooperativism: Are hackers and activists transforming the economy?. **Ephemera: theory & politics in organization**, New York, v. 24, n. 1, review, p. 267–273, 2024. Disponível em: https://ephemerajournal.org/contribution/experiments-avante-garde-cooperativism-are-hackers-and-activists-transforming-economy. Acesso em: 29 abr. 2025.

GABRIEL, J.; MARCHESINI, L. **Cooperativas driblam regras e criam mega-áreas para explorar ouro**. [*S. l.*], 2024. Site de notícias. Disponível em: https://www.diariodecuiaba.com.br/ambiente/cooperativas-driblam-regras-e-criam-mega-areas-para-explorar-ouro/682066. Acesso em: 12 set. 2024.

HARTZ, R. *et al.* Handling the organizing paradox: A multiple case study of German cooperatives. **Economic and Industrial Democracy**, [*s. l.*], v. 45, n. 4, p. 1112–1136, 2024. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X231213490. Acesso em: 21 maio 2025.

HERAS, J. L.; ERRASTI, A.; BRETOS, I. Problematizing the Cooperative Firm: A Marxian View on Paradoxes, Dialectics, and Contradictions. **Journal of Management Studies**, [*s. l.*], p. joms.13175, 2024. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.13175. Acesso em: 24 maio 2025.

HOLYOAKE, G. J. **The history of the Rochdale Pioneers**. London: Swan Sonnenschein & Co., 1893. v. 20

INFRACOOP. **A história da INFRACOOP**. [*S. l.*], 2024. Institucional. Disponível em: https://www.infracoop.com.br/infracoop/historia-da-infracoop. Acesso em: 27 dez. 2024.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **International Cooperative Alliance | ICA**. [*S. l.*], 2025. Institucional. Disponível em: https://ica.coop/en. Acesso em: 7 jun. 2025.

INVESTIMENTO EM CRUZ ALTA. Porto Alegre: Rede Gaúcha, 2025. Rádio FM / Youtube (02:07:20). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=EiF5nETPSZw. Acesso em: 21 maio 2025.

KRAUS, C. B. *et al.* Influência dos Princípios e Valores do Cooperativismo na Relação entre Governança Corporativa e Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental. *In*: 22º USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 2022, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Fipecafi, 2022. Disponível em: Acesso em: 20 maio 2025.

KUZNETSOVA, O.; PARKER, M.; KUZNETSOV, A. Cooperatives and business schools: Why the disconnect?. **Management Learning**, [*s. l.*], p. 13505076251320889, 2025. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13505076251320889. Acesso em: 21 maio 2025.

LAR COOPERATIVA. Associados da Lar recebem a maior distribuição de resultados da história da Cooperativa. *In*: LAR BR. 10 fev. 2025. Disponível em: https://www.lar.ind.br/associados-da-lar-recebem-a-maior-distribuicao-de-resultados-da-historia-da-cooperativa/. Acesso em: 29 jun. 2025.

LI, Z. *et al.* Political power and risk sharing in an intermediary-led cooperative: Theory and empirical observations from China. **European Review of Agricultural Economics**, [*s. l.*], v. 52, n. 1, p. 1–22, 2025. Disponível em: https://academic.oup.com/erae/article/52/1/1/8104083. Acesso em: 10 maio 2025.

LUBOV, D. C. **Pope Leo: "Democracy remains healthy only when rooted in the moral law" - Vatican News**. Vatican City, 2026. Site de notícias. Disponível em: https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2026-04/pope-leo-to-pontifical-academy-of-social-sciences.html. Acesso em: 12 maio 2026.

MICHELE, B. **A Critical Analysis of Italian Community Co-operatives: a Qualitative Research through Social Capital Theories for Investigating Territorial Connections and Community Development Processes**. 2019. 309 f. Tesi di Dottorato ricerca in Economia, Societá e dititto - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, Urbino, 2019. Disponível em: https://ora.uniurb.it/retrieve/e18b865c-fb56-1ee6-e053-3a05fe0ae544/phd_uniurb_279561.pdf. Acesso em: 29 maio 2025.

MLADENATZ, G. **Historia de las doctrinas cooperativas**. Mexico: Editorial America, 1944. Disponível em: https://bibliotecadigital.seade.gov.br/view/singlepage/index.php?pubcod=10012770&parte=1. Acesso em: 12 abr. 2025.

MPT SP. **Cooperativa é proibida de cometer práticas fraudulentas - MPT-SP**. [*S. l.*], 2013. Disponível em: https://www.prt2.mpt.mp.br/359-cooperativa-e-proibida-de-cometer-praticas-fraudulentas. Acesso em: 24 maio 2025.

NILSSON, J. Social capital and governance of agricultural cooperatives. *In*: ELLIOTT, M.; BOLAND, M. (org.). **Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals**. [*S. l.*]: Edward Elgar Publishing, 2023. p. 116–134. Disponível em: https://www.elgaronline.com/view/book/9781802202618/9781802202618.xml. Acesso em: 15 jan. 2025.

NOGUEIRA, C. M.; JESUS, E. D. A pequena produção avícola familiar e o Sistema de Integração no oeste catarinense: "uma prisão de portas abertas". **Caderno CRH**, Salvador (BA/BRA), v. 26, n. 67, p. 123–138, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792013000100009&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 29 jun. 2025.

OLIVEIRA, D. D.; FERRARINI, A. V.; GRZYBOVSKI, D. Inovação social rural em práticas de economia solidária no coletivo Cooptar no Sul do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. e2023-0019, 2024. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512024000300507&tlng=pt. Acesso em: 5 jun. 2025.

PANSERA, M.; RIZZI, F. Furbish or perish: Italian social cooperatives at a crossroads. **Organization**, [*s. l.*], v. 27, n. 1, p. 17–35, 2020. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508418760980. Acesso em: 29 abr. 2025.

PARANQUE, B.; WILLMOTT, H. Cooperatives - saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. **Organization**, [*s. l.*], v. 21, n. 5, p. 604–625, 2014. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508414537622. Acesso em: 20 maio 2025.

PARK, J. L. *et al.* Leadership in agricultural cooperatives. *In*: ELLIOTT, M.; BOLAND, M. (org.). **Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. p. 135–147. Disponível em: https://www.elgaronline.com/view/book/9781802202618/9781802202618.xml. Acesso em: 15 jan. 2025.

PISCITELLI, A. *et al.* The best interests of a cooperative. **Journal of Co-operative Organization and Management**, [*s. l.*], v. 13, n. 1, p. 100257, 2025. Disponível em: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2213297X24000284. Acesso em: 21 maio 2025.

POLO-GARRIDO, F.; FOUCHÉ, K. Cooperative Identity: A Review and Future Research Agenda. **International Journal of Co-operative Accounting and Management**, [*s. l.*], v. 8, n. 1, p. 4–15, 2025. Disponível em: https://www.smu.ca/webfiles/IJCAMVol8No1Polo-Garrido.pdf. Acesso em: 10 maio 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil / Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos. Sociedades cooperativas de seguros e operações de proteção patrimonial mutualista. **Lei Complementar**, n. 213, 213, 15 jan. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp213.htm. Acesso em: 17 maio 2025.

PUPO, J. Cooperativas de seguros: seminário anuncia e discute novo ramo do cooperativismo. *In*: COONECTA.ME. 20 mar. 2025. Disponível em: https://coonecta.me/blog/cooperativas-de-seguros/. Acesso em: 17 maio 2025.

PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. New Jersey: Princeton University Press, 1993.

PUUSA, A. Critical Issues of Co-Operative Governance in Large Co-Operatives: Who eventually wields power?. *In*: WARREN, J. N. *et al.* (org.). **The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management**. 1. ed. London: Routledge, 2024. p. 241–249. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/9781003449850. Acesso em: 16 dez. 2024.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro (RJ/BRA): Fundação Getúlio Vargas, 1981.

ROCHA, J. C. M. D.; LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. Da utopia à realidade: retrato do cooperativismo no Brasil – um estudo entre os anos de 2010 e 2018. **Interações**, Campo Grande, v. 24, n. 3, p. 783–798, 2023. Disponível em: https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/3702. Acesso em: 19 maio 2025.

SCHNEIDER, A. M.; CARBONAI, D. Laços entre Cooperativas: um estudo sobre a prática E impacto do uso de administradores em comum. **Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [*s. l.*], v. 6, n. 2, p. 38–58, 2025. Disponível em: https://periodicos.unemat.br/index.php/rbedrpp/article/view/14208. Acesso em: 10 dez. 2025.

SCHNEIDER, A. M. S.; SILVA, T. M. e; LOPES, F. D. Entre organização e meta-organização: um estudo exploratório sobre a presença de organizações como membros associados em cooperativas singulares. *In*: XLIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2025, Aracajú. **Anais eletrônicos [...]**. Aracajú: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2025. p. 1–29. Disponível em: https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/142/approved/4d49748e7e3256f0ffb1a1726451a901.pdf. Acesso em: 3 out. 2025.

SICOOB. **Sicoob agora tem associação digital para crianças e adolescentes**. [*S. l.*], 2023. Institucional. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/noticias/-/asset_publisher/xAioIawpOI5S/content/id/178516733. Acesso em: 29 jun. 2025.

SICREDI OURO BRANCO RS/MG. **Relatório Anual 2024**. Teutônia: Sicredi Ouro Branco RS/MG, 2025. Relatório do Exercício.

SISTEMA OCB. **Conheça o coop - filosofia**. [*S. l.*], 2024. Homepage Institucional. Disponível em: https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/. Acesso em: 9 nov. 2024.

SPEAR, R. The strengths and weaknesses of co-operatives. *In*: THE FUTURE OF CO-OPERATION. WHAT CHALLENGES CAN IT MEET? WHAT CHALLENGES DOES IT FACE?, 2018. **A report on a seminar organised at The Open University - 100 years co-operative college**. [*S. l.*]: The Open University, 2018. p. 14. Disponível em: https://university.open.ac.uk/ikd/sites/www.open.ac.uk.ikd/files/files/The%20Future%20of%20Co-operation_Report_final.pdf. Acesso em: 13 maio 2025.

TRT 1ª REG RJ. **Cooperativas são condenadas por fraudar contratação para prestação de serviços ao Município de Saquarema**. [*S. l.*], 2021. Disponível em: https://trt1.jus.br/destaque-juridico/-/asset_publisher/Ko95SFuZeyj3/content/cooperativas-sao-condenadas-por-esquema-fraudulento-de-contratacao-para-prestacao-de-servicos-ao-municipio-de-saquarema/21078. Acesso em: 24 maio 2025.

UNIMED. **Seja um prestador de saúde**. [*S. l.*], [*s. d.*]. Institucional. Disponível em: https://www.unimed.coop.br/site/web/sou/seja-um-prestador-de-saude. Acesso em: 29 jun. 2025.

WARRREN, J. N. Cooperative Economics and Management: an introduction. *In*: WARREN, J. N. *et al.* (org.). **The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management**. 1. ed. London: Routledge, 2024. p. 1–20. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/9781003449850. Acesso em: 16 dez. 2024.

WILSON, A. *et al.* Examining our Cooperative Identity. *In*: 33RD WORLD COOPERATIVE CONGRESS, 2021, Seoul. **Anais [...]**. Seoul: International Cooperative Alliance, 2021. Disponível em: https://icaworldcoopcongress.coop/wp-content/uploads/2022/04/Congress_Discussion_Paper_Final_EN_2021-10-09.pdf. Acesso em: 10 maio 2025.

ZHAO, L. Agricultural co-operatives in China. *In*: MICHIE, J.; BLASI, J. R.; BORZAGA, C. (org.). **The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business**. First published in paperbacked. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 512–524.