A FORMAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO HÍBRIDA EM COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA CERTIFICADA PELO FAIRTRADE

Autores Layon Carlos Cezar*, Alexandre Reis Rosa^
Filiação *Universidade Federal de Alfenas; ^Universidade Federal do Espírito Santo;
E-mail layon.cezar@unifal-mg.edu.br; alexandre.r.rosa@ufes.br

Eixo Temático: Educação e Aprendizagem

Resumo
O objetivo desse artigo é analisar o perfil da força de trabalho encontrado em uma cooperativa de produtores de café Fairtrade considerando sua condição enquanto organização híbrida. A discussão teórica está fundamentada no hibridismo organizacional e no movimento do comércio justo instituído pelo Fairtrade. A investigação foi conduzida de forma qualitativa, a partir de um estudo de caso realizado em uma cooperativa do interior do Espírito Santo. A coleta de dados foi realizada a partir da triangulação de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os membros da cooperativa; observações, realizadas nas dependências da organização e propriedades rurais dos cooperados e, documentos; fornecidos pela organização. A análise dos dados foi desenvolvida pela técnica de análise de conteúdo com o uso do software Atlas.ti. Os principais resultados apontam para a formação de um perfil fortemente influenciado pelos interesses da cooperativa para atender ao Fairtrade, levando a formação de híbridos ideográficos e a dificuldade de criação de uma identidade comum.

Palavras-chave: (Organização Híbrida; Comércio Justo; Força de Trabalho).

Abstract
The objective of this paper is to analyze the profile of the workforce found in a cooperative of Fairtrade coffee producers considering their condition as a hybrid organization. The theoretical discussion is based on the organizational hybridity and fair trade movement established by Fairtrade. The research was conducted in a qualitative way, based on a case study carried out in a cooperative in the interior of Espírito Santo. Data collection was performed through the triangulation of semi-structured interviews with members of the cooperative; observations, made in the dependencies of the organization and rural properties of the farmers, and documents; provided by the organization. The analysis of the data was developed by the technique of content analysis with the use of Atlas.ti software. The main results point to the formation of a profile strongly influenced by the interests of the cooperative to serve Fairtrade, leading to the formation of ideographic hybrids and the difficulty of creating a common identity.

Keywords*: (Hybrid Organization; Fair Trade; Workforce).*

1. Introdução

Desde sua constituição até sua atuação enquanto organização, as cooperativas são permeadas de lógicas institucionais que constantemente criam espaços de tensões dada sua natureza plural. Ao se desenvolver em uma perspectiva econômica e social, as cooperativas assumem uma identidade própria que a caracteriza como uma associação democrática, porém com interesses comerciais (AUDEBRAND, 2017; CHENEY et al., 2014; MEIRA, 2014). Essa dualidade vivenciada, por mais que permita uma identidade particular, cria inúmeras complexidades que se não bem administradas podem interferir na busca por seus resultados (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Contudo, as complexidades únicas vivenciadas pelas cooperativas, permite enxergá-las como um tipo de organização que pode ser classificada como organização híbrida (BATTILANA; LEE, 2014; WOOD JR., 2010). Enquanto organização híbrida, as cooperativas vivem inúmeras tensões paradoxais que são democraticamente administradas pelos seus membros e que devem equilibrar tanto sua vertente econômica, quanto sua vertente social (AUDEBRAND, 2017). Considerando que suas atividades e desenho organizacional, sua cultura e seus inter-relacionamentos devem ser desenvolvidos a partir de sua condição híbrida, a composição da força de trabalho também deve ser pensada nessa direção, uma vez que para exercer suas funções espera-se membros tanto com perfil mercadológico, quanto social (BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

Dependendo do movimento que as cooperativas fazem, ou para sua esfera econômica, ou para sua esfera social, a inserção da organização em certas áreas, certos mercados e certas formas de atuação também pode influenciar na composição da força de trabalho fortemente influenciada por um desses polos. Em cenários instituídos por normas bem definidas como no caso de selos de certificação de produtos e serviços por exemplo, a força de trabalho deve atender às diretrizes estipuladas, o que pode comprometer a formação de uma identidade própria da organização (BEJI-BECHEUR; DIAZ PEDREGAL; OZCAGLAR-TOULOUSE, 2008; SMITH, 2013; STENN, 2013).

Assim, por compreender que a força de trabalho nas cooperativas deve ser refletida a partir de sua atuação híbrida, o objetivo desse artigo é *analisar o perfil da força de trabalho encontrado em uma cooperativa de produtores de café Fairtrade considerando sua condição enquanto organização híbrida***.** No intuito de responder essa questão, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa em uma cooperativa agropecuária de produtores de café do interior do Espírito Santo. Investigar a realidade de uma cooperativa de produtores de café Fairtrade tornou-se instigante, visto que dentre os inúmeros selos de certificação do café, este é popularmente caracterizado como um “selo social”, porém inserido em um mercado altamente competitivo e lucrativo como a cafeicultura para exportação. Além disso, a cooperativa em pauta demanda uma força de trabalho que desenvolva suas múltiplas vertentes, pois essa é a proposta da certificação e do próprio movimento cooperativista.

2. Referencial Teórico

2.1 O hibridismo organizacional e a formação da força de trabalho

As crescentes mudanças nas relações sociais, tecnológicas, humanas, na esfera comportamental e psicológica responsáveis por ditar diferentes lógicas na sociedade fez emergir cenários complexos para atuação das organizações (CHU; WOOD JR., 2008; MARQUIS; BATTILANA, 2009). Com a ampliação nas relações de produção, consumo e distribuição, as organizações tornaram-se dotadas de novas perspectivas de trabalho e determinação de seus objetivos. No *hall* de tais mudanças, o cenário vivenciado pelas organizações, na busca de novos mercados, novos públicos e novas ideologias, fez emergir diferentes formatos organizacionais que, em diversas ocasiões, compartilham produtos e serviços oriundos da formação de parcerias, do estabelecimento de cadeias de produção e aumento da dimensão de troca (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). A concepção da troca enquanto meio para combinação de recursos, objetivos, estratégias e finalidades em um mesmo prisma, culminou no surgimento de um fenômeno organizacional, conceitualmente caracterizado como hibridismo (BATTILANA; LEE, 2014; CHU; WOOD JR., 2008; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014)

Batillana e Lee (2014) compreendem o hibridismo como um fenômeno plausível de interpretação, à medida que há a mistura de partes já existentes. As organizações, no caso, fruto do processo conhecido como hibridismo organizacional, se desenvolvem enquanto híbridas, em atividades, estruturas, processos e significados, nas quais a organização faz sentido combinando múltiplas formas organizacionais. O espaço híbrido torna-se então, o local de desordem e criatividade, devendo ser encarado sob tais perspectivas, uma vez que não há um modelo híbrido preparado para ser “vestido” nem pela organização, tampouco pelos seus colaboradores, gerando assim, incompatibilidades e espaços tanto para o conflito quanto para o desenvolvimento (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; LEE; JAY, 2015).

Na perspectiva de Batillana e Lee (2014) as organizações híbridas são palco de inúmeros desafios externos, advindos do ambiente organizacional bifurcado, e internos, voltados para gestão da identidade organizacional, alocação de recursos e tomada de decisões. A natureza de tais desafios advém da centralidade ou perifericidade adotado para consecução dos objetivos organizacionais. De acordo com Batillana e Dorado (2010) no caso de organizações sociais híbridas, como as cooperativas, que compartilham em seu núcleo a natureza de negócios e caridade ao mesmo tempo, as tensões externas centram-se na dificuldade de compreensão de sua categoria uma vez que “não se encaixam” em um formato jurídico organizacional único, dificultando assim sua legitimidade.

Por outro lado, as tensões externas são geradas à medida que há uma valorização para um dos lados que compuseram a organização híbrida. Sob essa vertente, é prudente considerar que ainda que as tensões sejam necessárias para a compreensão dessas organizações, a defesa de diferentes lógicas que operam de forma simultânea, se não forem bem administradas podem transformar as tensões internas em conflitos intratáveis, além da paralisia na tomada de decisão (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). Cabe aos líderes assumirem papéis de empreendedores institucionais nesse

processo, levando a organização à estruturar o caminho da mudança (BATTILANA; DORADO, 2010)

A força de trabalho das organizações sociais híbridas em sua grande parte não se configura como “tábulas rasas” como apontado por Batillana e Dorado (2014), pois é complexo contratar ou admitir membros neutros, visto que os mesmos herdam experiências de apenas uma das partes híbridas, ou contam com experiências estritamente econômicas ou estritamente sociais. Lee e Battilana (2013) salientam que as experiências de trabalho dos membros das organizações sociais híbridas, principalmente dos fundadores, impactam na criação de impressões que as pessoas formam ao longo do tempo. Essas impressões criam identidades internas que podem manifestar em identidades paralelas e o desenvolvimento de subgrupos, formando assim identidades ideográficas circulantes entre os subgrupos, mas incapazes de se manifestar de forma holográfica na composição de uma identidade comum (ALBERT, S; WHETTEN, 1985).

Os híbridos holográficos representam grupos e subgrupos que criam uma identidade unificada da organização e estas se tornam socializadas, enquanto os híbridos ideográficos desenvolvem identidades particulares da organização restrita às suas visões e não socializadas, ficando cada grupo com uma “impressão” do seu papel na organização. Para Albert, Ashforth e Dutton (2000) a compreensão da identidade deve responder ao menos três questões: Quem sou eu? Quem somos nós? Quem são eles? Entender a força de trabalho a partir de sua identificação na organização é fundamental para definição de seus papéis enquanto membro do empreendimento, compreensão de sua própria atuação para busca da missão organizacional construindo assim elementos que estruturam a imagem organizacional (BATTILANA; DORADO, 2010). No caso das cooperativas, experiências anteriores em autogestão podem auxiliar na institucionalização de práticas cooperativas (ALCÂNTARA, 2005), contribuindo para o desenvolvimento de um senso de pertencimento à organização e compreensão de sua natureza e atuação híbrida.

2.2 O comércio justo desenvolvido pelo sistema Fairtrade e o cenário brasileiro

As relações de compra e venda vem adquirindo ao longo do tempo diversas conotações dadas as rápidas mudanças do mercado e principalmente a mudança de percepção de valor dos consumidores. Atualmente consumir um produto é consumir um serviço embebido de significados que moldam percepções, sensações e ditam novos padrões culturais, quer seja por adquirir algo que convencionalmente é ditado pela “moda” ou pela forma como tal produto é comercializado (HUDSON; HUDSON, 2003; SMITH, 2013). No entanto, nem sempre as relações de consumo se estabelecem de forma justa e ética pelas empresas produtoras e ou pelos consumidores, que parecem ter resgatado tais preocupações nos últimos anos (FRIDELL, G., 2006; SMITH, 2013). No cerne do avanço de relações de justiça e diminuição dos mecanismos de exploração, a noção do comércio justo ganha notoriedade como um movimento capaz de promover relações de consumo mais conscientes entre produtores, empresas comerciantes, exportadores, importadores e consumidores (BEJI-BECHEUR; DIAZ PEDREGAL;

OZCAGLAR-TOULOUSE, 2008; KHAREL; MIDDENDORF, 2015; STENN, 2013; VAIL, 2010).

Nessa nova concepção de relações entre produção e consumo, o comércio justo surge como um movimento capaz de diminuir as assimetrias presentes na lógica mercantilista que alimenta o modelo econômico vigente (RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004; SCHMELZER, 2010; VAIL, 2010). De acordo com Cotera e Ortiz (2009) o comércio justo pode ser entendido como:

> (...) o processo de intercâmbio de produção-distribuição-consumo, visando a um desenvolvimento solidário e sustentável. Esse desenvolvimento procura beneficiar sobretudo os produtores excluídos ou empobrecidos, possibilitando melhores condições econômicas, sociais, políticas, culturais, ambientais e éticas em todos os níveis desse processo, tais como o preço justo para os produtores, educação para os consumidores e desenvolvimento humano para todos e todas, respeitando os direitos humanos e o meio ambiente de forma integral. O comércio justo traduz-se no encontro fundamental entre produtores responsáveis e consumidores éticos (COTERA; ORTIZ, 2009, p.60).

As iniciativas de comércio justo surgiram após a segunda Guerra Mundial por organizações americanas e europeias, atuando na comercialização de produtos artesanais como bordados elaborados pelos refugiados do Sul (FRIDELL, M.; HUDSON; HUDSON, 2008; RAYNOLDS; MURRAY; TAYLOR, 2004). Fridell, Hudson e Hudson (2008) destacam que os produtos foram ganhando respaldo ao passo que a rentabilidade proveniente de sua venda foi direcionada às famílias necessitadas, criando assim, uma rede conhecida como ATO (Alternative Trade Organization). A partir de então, diversas experiências envolvendo bens alimentícios se desenvolveram ao redor do mundo por meio das ATO's como meio de promoção de um consumo em prol da justiça e equidade (STENN, 2013).

A primeira experiência de certificação de produtos advém de 1988 culminando na criação do primeiro selo de comércio justo da agência de desenvolvimento Solidaridad criando o selo Max Havelaar para certificação do café, permitindo a venda do produto mexicano aos supermercados holandeses (FAIRTRADE, 2019). Ao final dos anos 1980 e início da década de 1990, a iniciativa de certificação Max Havelaar ganhou notoriedade em grande parte da Europa e em alguns países da Ásia, passando a ser replicado em outros mercados. Assim em 1997 cria-se a Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) em Bonn, Alemanha, unindo organizações ligadas ao comércio justo em diferentes esferas nacionais, responsáveis por criar normas de certificação e um selo institucionalizado em todo o mundo (FAIRTRADE, 2019).

No Brasil, o comércio justo instituído por meio do Fairtrade é coordenado pela Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores de Comércio Justo (CLAC) que é co-proprietária do sistema Fairtrade Internacional, articulando por meio da Associação das Organizações de produtores Fairtrade do Brasil (BRFAIR) os interesses dos produtores nacionais. Atualmente a Fairtrade certifica 73 empreendimentos brasileiros como apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Produtos certificados por estado

	Estado								Total
Produto	BA	ES	MG	PE	PI	PR	RS	SP	
Café	0	1	31	0	0	2	0	14	48
Frutas	2	1	1	2	0	4	1	2	13
Frutas e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Frutas e Vegetais	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Frutas, Polpa e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Mel	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Oleaginosas e Frutos Oleaginosos	0	0	0	0	1	2	0	0	3
Polpa e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Suco de Frutas	0	0	0	0	0	1	1	1	3
TOTAL	2	2	32	2	2	9	3	21	73

Notas: 1) Foram consideradas apenas organizações cuja certificação não estava suspensa; 2) Em organizações cujas operações aconteciam em dois estados diferentes foi considerado o estado onde se localiza a sede uma vez que existe apenas um registro FLO ID.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em (FLOCERT, 2019)

Como observado na Tabela 1, o café está certificado em 48 empreendimentos nacionais, distribuídos de forma decrescente nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Espírito Santo. Destes 48 empreendimentos certificados estão inclusos os comerciantes, distribuidores intermediários, fabricantes e ou processadores, produtores e comerciantes e, titulares da licença. No caso específico do café, 31 empreendimentos são caracterizados como produtores pertencentes ou às associações ou cooperativas.

3. Procedimentos Metodológicos

A investigação adota uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório uma vez que tornou-se necessário aproximações entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, no intuito de construir e reconstruir a realidade apresentada e a observada (BANSAL, PRATIMA, KEVIN, 2011; CRESWELL, 2013; STEBBINS, 2001). Para compreensão dessa realidade foi adotado o método do estudo de caso realizado na única cooperativa de produtores de café do Espírito Santo certificada pelo Fairtrade. Além disso, a cooperativa é a única certificada brasileira que produz o café da variedade conilon. Tais fatores despertaram interesse para compreensão da força de trabalho em um contexto tão particular visto que a valorização do específico traz, segundo Yin (2003) a possibilidade de entendimento de vários interstícios que se sobressaem da natureza particular do caso.

O estudo de caso foi desenvolvido entre os anos de 2017 e 2018 na Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL), localizada na cidade de Muqui, região Sul do Estado do Espírito Santo. O município possui, segundo os dados do último censo em 2010, 14.396 habitantes, sendo 64,7% residentes no meio urbano e 35,3% residentes no meio rural (IBGE, 2018). A organização foi criada em 1998, faz parte do modelo de cooperativismo da OCB, possui cerca de 150 cooperados, em sua maioria agricultores familiares, 10 colaboradores e aderiu à certificação do Fairtrade em 2008.

Para coleta dos dados foi utilizada a triangulação metodológica a partir de: entrevistas semiestruturadas realizadas com 29 membros da força de trabalho da cooperativa (funcionários, conselheiros e cooperados), além de 9 observações realizadas nas dependências da cooperativa e nas propriedades



rurais dos cooperados e, documentos (Estatuto Social, Atas de AGO e AGE, Guia de Normas da certificação Fairtrade, Manuais da OCB-ES e Manuais do INCAPER).

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para exploração dos dados, contrastando a realidade apresentada por meio das entrevistas e documentos, às observações do pesquisador em campo. Após a codificação dos dados por meio do software Atlas.ti foi possível construir as seguintes categorias de análise:

Quadro 1: Categorias de análise

Categoria Central	Categorias Analíticas	Unidade de análise
Composição da Força de Trabalho	Perfil da liderança	- Histórico de trabalho - Habilidades do cargo
	Perfil dos colaboradores	- Histórico de Trabalho - Perfil de contratação - Formas de socialização do trabalho
	Perfil dos cooperados	- Histórico em autogestão - Formas de participação na cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

No intuito de assegurar a identidades dos participantes da pesquisa foi utilizada um sistema de codificação, adotando PRES, para o presidente, COL 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 para colaboradores, COOP 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 para cooperados e GDM 1,2,3,4,5,6,7 para cooperadas e membros do Grupo de Mulheres.

4. Resultados

4.1 O papel da liderança na cooperativa: o alinhamento de visões do presidente

Desde o surgimento da cooperativa em 1998, inúmeros foram os problemas com o perfil de conselheiros eleitos. Segundo os cooperados, os primeiros membros do Conselho de Administração adotavam uma postura muito comercial e que não condizia com a realidade local, impactando em 2002 em uma movimentação para o encerramento das atividades da cooperativa. Porém, um grupo determinado a continuar as atividades e liderados por um novo presidente, reergueu a organização e a levou a novas formas de atuação no mercado e na sociedade, encontrando em 2008 na certificação Fairtrade, um meio para desenvolver um projeto diferenciado de negócio sem perder sua identidade local.

O papel da presidência enquanto liderança da organização tornou-se fundamental para alavancar os rumos da organização, que se estruturou socioeconomicamente a partir de 2008 com a certificação. O perfil desenvolvido pelo líder foi resultado de experiências de trabalhos anteriores que de certa forma, contribuíram para a formação das atuais visões que se tornaram essenciais para o desenvolvimento do papel de presidente, como destacado no trecho abaixo:

> [...] eu fiquei muitos anos fora de Muqui né, eu tenho formação em uma área completamente distinta né, eu fiz Técnico em Eletrônica, depois fiz Tecnologia na área digital, trabalhei em CPD na Vale do Rio Doce, trabalhei 12 anos na Vale, trabalhei na iniciativa privada em diversas empresas. Aí a Vale quando privatizou em 1997 eu saí né,



> demissão efetivada que teve, eu montei uma empresa com uns amigos, ficamos 2 anos prestando serviços lá, até 1999. Aí meu pai tinha falecido e tal e eu resolvi voltar lá para ajudar minha mãe. Aí comecei indo e voltando e fui ficando, aí nisso comecei a me envolver com a cooperativa [...] (PRES1).

O histórico de trabalho apresentado pelo Presidente destaca que ele não teve experiências anteriores com organizações autogestionárias como cooperativas e associações. Seu conhecimento e técnicas de trabalho se aperfeiçoaram e tornaram-se fundamentais para enfrentar os desafios da CAFESUL. Para Alcântara (ALCÂNTARA, 2005), um dos grandes problemas do cooperativismo brasileiro é o fato dos envolvidos nos empreendimentos não terem históricos de trabalho em organizações autogestionárias seja elas feiras, associações de moradores, grupos de igreja, clubes de lazer e cooperativas. Esse fato na visão da autora dificulta a institucionalização de práticas cooperativas, pois sua falta de vivências leva ao desenvolvimento de atividades baseadas em experiências anteriores e que não coadunam com a lógica solidária do cooperativismo. De forma complementar, as contribuições de Batillana e Lee (2014) ampliam essa visão apontando que em organizações sociais híbridas, a presença de “tábulas rasas”, pode impactar o desenvolvimento das atividades. No caso da CAFESUL, o fato do presidente não ter tido experiências autogestionárias não impediu que a organização se desenvolvesse. A herança das atividades comerciais do presidente atendeu de forma fundamental o ressurgimento da organização que precisou se capitalizar inicialmente para se desenvolver.

O perfil da liderança da CAFESUL pode ser compreendido ao passo que duas de suas principais características tornaram-se aparentes: suas habilidades gerenciais e suas habilidades políticas. Em relação às habilidades gerenciais é nítida a contribuição do Presidente para o desenvolvimento da cooperativa. Ao abraçar a ideia do Fairtrade para ressurgimento da organização, várias articulações foram desenvolvidas por ele para a captação de recursos, para capacitações, treinamentos de colaboradores e cooperados e para o desenvolvimento da identidade da cooperativa. Sua habilidade gerencial é muito baseada nas percepções de mercado que adquiriu ao longo do tempo, construídas ao longo da participação em inúmeras feiras nacionais internacionais, como explicado nos trechos abaixo:

> [...] nos últimos 3 ou 4 anos eu fui frequentemente nas feiras na Europa e nos EUA, só não fui esse ano mas nas outras vezes, vou sempre com esse intuito: abrir mercado externo e principalmente mostrar o que a gente tem, ou seja, a gente tem um produto bom, certificado que também pode chegar lá no mercado internacional. (...) [...] (PRES1).

A participação em feiras e demais eventos na Europa e nos EUA trouxe para o presidente maior conhecimento sobre a cadeia que o Fairtrade abrange. Paralelamente, a participação do Presidente nessas feiras, abriu a possibilidade ainda não concretizada de exportação direta. Como confessado em algumas conversas cotidianas durante a intervenção em campo, algumas inciativas foram desenvolvidas visando a exportação direta para o México, mas as vendas não se concretizaram por inúmeros fatores que a cooperativa não conseguiu administrar.



A participação nos eventos internacionais permitiu também a identificação de novos mercados como exemplificado na fala abaixo:

> [...] Indo nessas feiras que eu comecei a ver uma tendência muito grande para o orgânico em que o mercado comum crescendo 3% a 4% e o de orgânico crescendo 18%, então quer dizer, aí você conversa com o presidente de outras cooperativas que trabalham com orgânico e o cara fala assim: rapaz, eu vendo tudo que eu tenho. Fomos numa feira nos EUA e o cara queria comprar 40 containers e ele tinha 10 para oferecer, aí ele vendeu pelo preço que quis no dia, podendo pagar ao produtor um excelente preço. Então quer dizer, aí você pensa: "opa, aí tem uma coisa interessante a ser trabalhado". [...] eu já não pensava em colocar cápsula no nosso projeto falei assim: ah vou trabalhar num sistema que tem um coadorzinho que encaixa na, um sistema criado lá na Coréia ou no Japão não sei, umas xícaras, você entorna e faz o café na hora, igual fez aqui, só que descartável e cápsula tem tido muito questionamento na questão do reciclável e tudo mais [...] (PRES1).

A percepção de novos mercados e em especial o mercado orgânico, representa uma admiração ascendente da CAFESUL que vem reafirmando essa fala nos eventos realizados, evidenciando o quanto é rentável essa proposta. Apesar de a transição demandar um novo esforço para readequar as normas, essa opção é vista como sustentável pelo Presidente que acredita se materializar como um futuro próximo ao Fairtrade, estando disposto a investir. De fato, no processo da mudança planejada, os líderes tendem a encabeçar o processo, se configurando como empreendedores institucionais, responsáveis pela mobilização e convencimento dos adeptos para uma nova lógica a ser incorporada na organização híbrida (MARQUIS; BATTILANA, 2009).

Os inúmeros eventos que o presidente frequenta permitiu desenvolver outro tipo de habilidade frequentemente mencionado por praticamente todos os entrevistados: a habilidade política. Assume-se aqui como habilidade política, a capacidade do gestor em se relacionar com diversos públicos de forma inteligente e estratégica no intuito de fortalecer os laços sociais e se possível angariar benefícios diretos a partir da articulação da rede de contatos. Nessa perspectiva é possível notar o quanto o gestor é influente no cenário da cafeicultura capixaba em especial nos eventos ligados aos cafés certificados e especiais. Essa articulação política forte, fez com que, a partir de 2018 o presidente se tornasse também presidente da BRFAIR.

Para fortalecer essa vertente política, a liderança da organização, estrategicamente participa do máximo de eventos que é convidado, no intuito de buscar parceiros em diferentes áreas. A participação do presidente em diferentes tipos de eventos, além de trazer maior conhecimento pessoal, fez fortalecer seus laços políticos. Tais laços muitas vezes garantem a captação de recursos por meio de emendas parlamentares e participação em projetos financiados por fundações públicas, como a Fundação BB e, órgãos de apoio, como o SENAR, SEBRAE e INCAPER. O presidente sempre sinaliza que a cooperativa necessita de recursos, pois muitas atividades são financiadas de forma compartilhada, cada parceiro participa de uma parte com algum benefício financeiro direto, com auxílio em diárias, passagens ou transporte para os eventos, ou com qualquer outro tipo de apoio.



4.2 Transitando entre subgrupos e tarefas compartilhadas: o perfil dos colaboradores

Além do presidente, dos demais conselheiros de administração e conselheiros fiscais eleitos democraticamente, a cooperativa conta com 10 colaboradores. Cada funcionário tem sua função específica como em qualquer organização, porém, o fato de estarem em uma pequena cooperativa faz com que muitas atividades sejam compartilhadas. Durante as observações na sede e no armazém da CAFESUL, foi possível notar o quanto os colaboradores se ajudam no desenvolvimento das atividades diárias. Mesmo os colaboradores de setores diferentes ocupam, quanto a atividade não é tão complexa, o posto do parceiro de trabalho ainda que não dominem a técnica. Em uma das observações, por exemplo, a Auxiliar Administrativo estava de férias e a Técnica Agrícola assumiu suas funções. As atividades foram aprendidas no momento da execução, orientadas pela Gerente Administrativo Financeiro. No caso dos Técnicos Agrícolas foi observado que frequentemente há um compartilhamento de atividades principalmente quando as visitas nas propriedades são realizadas.

O perfil de compartilhamento de atividades dos funcionários pode ser entendido sobre a ótica da cooperação e do compartilhamento de atividades necessárias que demandaram a atuação conjunta. Essa atuação não é reflexo de experiências em autogestão como apresentado no Quadro 2:

Quadro 2: Histórico dos funcionários em experiências autogestionárias

Código	Função da Cooperativa	Experiência anterior com autogestão
COL1	Funcionária da cooperativa (Técnica Agrícola)	Não
COL2	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	Não
COL3	Funcionária da cooperativa (Gerente Administrativo Financeiro)	Sim, Associação Comercial
COL4	Funcionário da cooperativa (Conferência de Cargas)	Não
COL5	Funcionário da cooperativa (Auxiliar de Serviços Gerais)	Não
COL6	Funcionário da cooperativa (Motorista)	Não
COL7	Funcionário da cooperativa (Gerente Operacional)	Não
COL8	Funcionária da cooperativa (Auxiliar Administrativo)	Não
COL9	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
COL10	Funcionária da cooperativa (Auxiliar de limpeza)	Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como é notório no Quadro 2, apenas COL3 e COL9 tiveram experiências com autogestão antes de se inserirem na CAFESUL. Tal fato sinaliza que o compartilhamento de atividades não está relacionado a tais experiências, ou seja, eles aprenderam a divisão de tarefas e atividades ao vivenciarem a rotina da organização e enfrentarem seus problemas rotineiros. Como a equipe de trabalho é pequena e o volume de trabalho é muito grande, o compartilhamento de tarefas acaba sendo uma saída para a execução do trabalho e alcance dos objetivos.

O grupo de trabalho que hoje faz parte da CAFESUL foi contratado conforme a cooperativa foi crescendo e as atividades se complexificando. Como apresentado no quadro de colaboradores, a presença de três técnicos



agrícolas tornou-se necessária devido à alta demanda de exigências preconizadas pelas normas da certificação e com o intuito de aumentar a qualidade na produção dos cafés. A equipe de trabalho da parte administrativa também foi contratada a partir da demanda, não existia um perfil específico esperado. A equipe da parte técnica por sua vez foi selecionada considerando um perfil esperado pela organização como descrito na fala abaixo:

> [...] na parte técnica a gente até olha um pouco assim um pouquinho como que é aquela questão do olhar daquele técnico para a questão do ambiental, do social porque na verdade é o que a gente vai trabalhar lá na frente então se você pega um cara que trabalhou numa empresa de agroquímico a vida inteira ele não tem o perfil para trabalhar com a gente né, com certeza não vai ter e a gente tem uma estratégia muito interessante que é estagiário que depois vira funcionário. Então nossos técnicos principalmente de campo, foram formados dessa forma, eles vieram, estagiaram na cooperativa, a gente viu o perfil deles, contratou e aí eles acabam ficando então. Só o pessoal do administrativo que não passou por esse processo, a maioria já veio de uma empresa direto para lá, mas o pessoal técnico a gente usa essa estratégia [...] (PRES1).

Conforme dito pelo presidente, o perfil esperado para os cargos técnicos faz parte de uma estratégia definida para verificar se há aderência com o perfil da cooperativa. Os candidatos devem possuir experiências que facilite o trabalho das questões ambientais e sociais. Experiências passadas com atividades que possam interferir o trabalho e o aprendizado nessa direção, não são bem vistas pela diretoria, que tem clara sua vertente de buscar uma produção mais sustentável que caminhe para o orgânico e valorize o desenvolvimento social dos cooperados. De forma paralela, a estratégia visa contratar aqueles que já passaram pelo período de estágio. Nas observações e nas conversas cotidianas com os colaboradores foi possível notar que esse método é bem visto por estimulá-los a se destacar e se inteirar sobre as atividades que a cooperativa desenvolve.

O alinhamento entre o perfil demandado e o perfil encontrado não representou algo de grande complexidade na organização, pois a cooperativa é pequena e porque os atuais membros se alinharam aos princípios estipulados (pelo Fairtrade). Porém, a complexidade da CAFESUL e de grande parte das cooperativas para contratação de colaboradores pode ser explicada com o intuito de contratar colaboradores que são filhos de cooperados, como é o caso de um dos colabores que é filho de um Conselheiro de Administração. Como essa contratação resvala nos preciosos relacionamentos formados ao longo do tempo e na confiança construída, a decisão de contratação e no futuro uma possibilidade de demissão é vista de forma complexa como apresentado pelo Presidente:

> [...] Eu acho que é uma forma da gente valorizar as pessoas que estão trabalhando com a gente e outra coisa, são pessoas que normalmente vestem mais a camisa, tem aquele sentimento do pertencimento: isso aqui é meu, é nosso, então, eu acho isso muito positivo. Talvez tenha alguma dificuldade né, pelo fato de você tiver que demitir ou, né, mas faz parte [...] eu acredito que seja nesse sentido mesmo "ah é um nepotismo, é um, porque que está dando emprego" então cabe ao profissional mostrar que ele é bom. Se ele for bom, não tem essa conversa, ele como presidente, como diretor, você vai dizer "não, é um bom funcionário ou não é?" Tá dando



> resultado pra gente ou não tá? Isso que é importante. Então se tiver, for um bom funcionário e tiver dando resultado, eu não vejo.... Eu veria com maus olhos se fosse uma questão de colocar por colocar, só por causa do emprego, aí não [...] (PRES1).

Contratar um filho de cooperado é complexo pelo lado da cooperativa e é complexo para o funcionário. Em um polo habitam preocupações para legitimar a ação do funcionário garantindo que este vestirá a camisa e honrará a escolha e no outro circulam preocupações sobre avaliações e ponderações constantes sobre o trabalho realizado. Nesse caso, contratar um filho de cooperado não fere a condição híbrida das cooperativas, mas aponta uma realidade ímpar desse tipo de organização que se não trabalhada de forma clara entre seus públicos, pode gerar conflitos crescentes, dificultando a organização alcançar sua missão (BATTILANA et al., 2015).

Apesar da falta de familiaridade em autogestão e do alinhamento de perfis entre o colaborador esperado e o encontrado na organização, a cooperativa não desenvolveu formalmente um mecanismo para socialização do trabalho. Atualmente a organização se utiliza muito dos treinamentos do SESCOOP-ES para que colaboradores e cooperados, tenham mais conhecimento sobre o cooperativismo. Para capacitações específicas sobre a cafeicultura e sobre o mercado, o INCAPER, SEBRAE e SENAR se encarregam dessas questões. É por meio do cotidiano, das atividades práticas e principalmente pela participação nos inúmeros eventos que a organização realiza ou participa, que os colaboradores compreendem as particularidades enfrentadas pela cooperativa.

No entanto, essas capacitações ficam muito restritas aos colaboradores dos setores mais administrativos ou técnicos. Colaboradores de serviços mais gerais (COL 4, 5, 6 e 10), geralmente não tem uma orientação específica sobre o modelo de cooperativismo, tampouco a respeito das particularidades da organização e do próprio Fairtrade. Como muitas capacitações acontecem por meio de eventos, os colaboradores desses setores não se interessam muito, como evidenciado nas falas abaixo:

> [...] [*sobre a participação nos eventos]* direto não, tem coisas que sim, mas tem vez que a gente está ocupado fazendo alguma coisa aí não dá pra ir [...] (COL6).

> [...] Eu não gosto de eventos não, só vou mesmo quando tem que trabalhar porque eu não tenho muita opção. É porque eu não gosto muito de onde tem muita gente assim, não gosto muito não [...] (COL10).

Ainda que seja complexo mensurar o efeito desse fato nas atividades da cooperativa, problemas futuros podem ocorrer no que tange a integração desses colaboradores aos demais membros, formando subgrupos que podem impactar tanto no comprometimento como na dificuldade de reflexão sobre a importância do serviço prestado em um projeto permeado por uma lógica maior como o comércio justo e o sistema cooperativista (BATTILANA; DORADO, 2010; LEE; BATTILANA, 2013).

4.3 O perfil do cooperado: das experiências em autogestão às dificuldades de participação dos conselheiros



Como a cooperativa é um caso muito particular de organização híbrida (AUDEBRAND, 2017), a figura do cooperado deve ser incorporada à força de trabalho da organização, pois além de usuário e dono ele é o grande responsável pela tomada de decisões na organização. Todas as atividades são desenvolvidas para eles e com supervisão deles mesmos. Os cooperados da CAFESUL configuram de fato uma parte significativa da verdadeira força de trabalho da organização, pois é a partir do trabalho que executam e do produto que comercializam, que agregam valor à organização e à imagem que a cooperativa transmite. Atualmente a cooperativa conta com 150 cooperados, sendo 90% agricultores familiares, distribuídos em sua maioria no município de Muqui, mas com a presença em seis municípios vizinhos.

Esses pequenos produtores antes de se inserirem na CAFESUL, a maioria já detinha experiências em autogestão, diferenciando do perfil do presidente e dos colaboradores como apresentado no Quadro 3:

Quadro 3: Histórico dos cooperados em experiências autogestionárias

Código	Função da Cooperativa	Experiência anterior com autogestão
COOP1	Cooperado (Sócio Fundador)	(sem resposta)
COOP2	Cooperado	Sim, Associação de Apicultores e Conselheira da CRESOL
COOP3	Cooperado	(sem resposta)
COOP4	Cooperado	Sim, Associação Comunitária de Moradores
COOP5	Cooperado	Sim, Associação Comunitária de Moradores e Cooperativas de produtores de leite
COOP6	Cooperado (Sócio Fundador)	Sim, Associação Comunitária de Moradores
COOP7	Cooperado	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
COOP8	Cooperado	Não
COOP9	Cooperado	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
COOP10	Cooperado	Sim, Associação
COOP11	Cooperado e Conselheiro Fiscal	Sim, Associação Rural e Associação Comunitária de Moradores
GDM1	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
GDM2	Membro do Grupo de Mulheres	(sem resposta)
GDM3	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Sim, Associação de Apicultores e Conselheira da CRESOL
GDM4	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
GDM5	Membro do Grupo de Mulheres	Não
GDM6	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
GDM7	Cooperada, Conselheira Fiscal e Membro do Grupo de Mulheres	Sim, Associação

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como exposto no quadro acima, entre os cooperados entrevistados, muitos já participaram de espaços de autogestão seja por meio de associação de moradores, de produtores rurais ou por meio de cooperativas de crédito e cooperativa de produtores de leite. O histórico de participação destes cooperados ajuda a compreender um dos motivos que os mantiveram na cooperativa após as longas adaptações necessárias para a consolidação da certificação. O fato de já entenderem um pouco da rotina de trabalho em



organizações de caráter coletivo, a forma democrática de gestão e os meios necessários para divisão dos resultados auxilia muito na compreensão do trabalho a ser realizado quando ingressaram na CAFESUL. Assim, essa força de trabalho não pode ser considerada uma tábula rasa uma vez que as experiências anteriores os auxiliaram tanto em relação ao trabalho para a organização, quanto a socialização do conhecimento sobre cooperativismo, aos demais membros.

Seguindo o mesmo norte, as experiências dos cooperados da CAFESUL podem ter auxiliado na manutenção destes na organização após a certificação, uma vez que cerca de 24% dos cooperados optaram por sair da organização por não se adequarem às normas do Fairtrade. Aos que decidiram permanecer, a possibilidade de investir na ideia proposta pela cooperativa também pode ser explicada como uma forma de acreditar no cooperativismo na região, pois mesmo em momentos turbulentos, decidiram permanecer unidos, como apresentado na fala do cooperado abaixo:

> [...] meu menino até entrou agora, acho que no ano passado. Porque o café sendo meu e dele aí nós dois trabalha sempre junto, aí eu vendo o café meu e o dele lá, eu falei: porque você não entra? O [*Gerente Operacional*] falou: entra! Aí ele entrou também. Eu acho rapaz, aí eu vou falar um negócio para você, eu acho que a gente hoje, a gente tem que entrar através de um troço assim, porque senão tá, o troço tá ficando meio difícil né. Estar dentro de uma cooperativa para participar, de uma associação, trabalhar unido, eu acho [...] (COOP4).

A fala do cooperado expõe a necessidade de inserir a família na produção, mas também o quanto a cooperativa é necessária para a realidade local. O fato de ter confiança nas pessoas da CAFESUL traz ao cooperado segurança nas atividades, segurança por querer trazer o filho para participar além da felicidade como apresentado. Esse desejo e necessidade de união permite que o perfil desses cooperados, dotados de conhecimento sobre o cooperativismo, se tornem mais próximo às demandas de suas realidades locais de agricultores familiares.

Essa inserção da família do cooperado nas atividades desenvolvidas pela cooperativa alcançou uma nova conotação graças aos cursos e treinamentos ofertados a eles que despertaram a necessidade da mudança. Além dos eventos de capacitação, a cooperativa incentiva o cooperado a participar dos eventos comemorativos e dos eventos fora da cidade ou do estado. Esse auxílio é custeado pela organização ou pelos parceiros, escolhendo alguns membros para participação. Por outro lado, em alguns momentos os próprios cooperados identificam algumas demandas que tem interesses e buscam recursos junto à cooperativa para participação. Durante o período em campo os cooperados participaram de eventos em Belo Horizonte (Semana Internacional do Café), em Vitória (Seminário das Cooperativas da Agricultura Familiar – Sustentabilidade e Eficácia na Gestão) e em Cachoeiro do Itapemirim-ES (Exposul Rural), além dos eventos promovidos pela CAFESUL como o aniversário de 19 anos em 2017.

A outra forma de participação, porém de forma mais normatizada é a assembleia geral que ocorre uma vez ao ano. Dada as especificidades presentes no Estatuto Social, o cooperado deve participar para exercer seu direito enquanto associado da organização e por ser este o momento dedicado



às votações para aprovação ou não das contas do exercício e planejamento do próximo ano, além da votação nos cargos de Conselheiros Fiscais e membros do Conselho de Administração. Esses mecanismos trazem ao cooperado uma instância de poder para decidir por meio do voto os rumos da organização. Diferente de outros tipos de organizações, nas cooperativas, independente do volume de capital investido, cada cooperado tem direito a um voto na assembleia. Essa garantia além de enaltecer o segundo princípio do cooperativismo (Gestão democrática), possibilita que não haja assimetrias na tomada de decisão (HERAS-SAIZARBITORIA, 2014; LAMBRU; PETRESCU, 2014).

Porém, ainda que a maioria participe, alguns cooperados têm dificuldades para comparecerem, como apresentado:

> [...] a participação é boa, as pessoas participam bem das assembleias, dos eventos que tem dos trabalhos de grupos que faz nas comunidades, então tem, o pessoal tem um nível de confiança, não é todo mundo, mas em grande parte, quem não vem nem aqui para ver, liga de lá "oh, tem um café aqui, tem um negócio bom aí de Fairtrade pode me incluir", aí a cooperativa deposita o dinheiro na conta dele. Tem um grupo de Anchieta que nem aqui vem, só vem nas festividades, nas assembleias, de lá mesmo eles já ligam para cá "oh o café tá pronto, vem apanhar e bota no armazém, tem tantos sacos", então o pessoal, então são comunidades organizadas, tem um grupo que já tem o perfil de organização, de trabalhar em conjunto né [...] (COOP1).

> [...] a participação no geral é boa é sim é difícil você mobilizar para curso é questão de tempo deles, nem é questão de não querer vir é porque a família ali é agricultura familiar, cada um tem uma função ali, aí para sair é um pouco difícil. Hoje é plantar, colher, adubar, eles têm a rotina deles, então isso eu acho que dificulta um pouquinho. Agora a questão deles não quererem participar, não. Eles querem, mas as vezes é muito difícil mobilizar por conta disso também. A mulher já faz a parte dela também, a família toda envolvida ali, aí às vezes é difícil você tirar eles de lá para fazerem um curso aqui [...] (FUN8).

Os trechos acima destacam os problemas de participação não somente nas assembleias, mas também em alguns eventos e cursos. A fala de COOP1 destaca que alguns cooperados apesar de não vivenciarem a rotina na cooperativa pela distância da cidade onde estão, participam ativamente das assembleias, das festividades e a movimentam economicamente pela venda do café. Esse mecanismo, como dito é garantido, pois confiam no trabalho dos membros da cooperativa e porque têm o perfil de trabalharem em conjunto. De forma complementar, a visão de FUN8, enaltece a participação dos membros e destaca que a dificuldade de participação de uma forma geral, às vezes é complexa, pois as funções assumidas pelos membros são permeadas de múltiplas e diferentes rotinas de trabalho.

A dificuldade de participação ainda que não represente um problema de grande magnitude na cooperativa, lança luz para problemas que se não administrados podem impedir que o cooperado desenvolva sua capacidade política ao participar da organização, provocando desequilíbrios em sua condição híbrida (BATTILANA, 2006; CHU, 2013; WOOD JR., 2010). Um desses problemas se refere à participação de jovens nesses espaços, como exposto no depoimento abaixo:



> [...] ainda tem coisa para melhorar e eu penso muito em relação ao jovem. Como eu sou jovem eu acho que eu tenho uma visão muito diferente de muitos jovens porque daqui a uns anos não tem jovens na roça mais é a realidade que a gente tem e é 100% a realidade da CAFESUL porque a única jovem que vai na reunião sou eu, de mulher então né só eu. Tinha até um colega meu que ia, mas já está até parando, então é uma coisa que a CAFESUL tem que explorar muito, eu acho assim cursos em relação a isso, não para os jovens, para os pais. É uma coisa que eles têm que explorar mais [...] (GDM7).

A fala expõe uma fragilidade da organização, que é bem comum em cooperativas agropecuárias e no caso da CAFESUL não é diferente: o distanciamento do jovem rural das organizações. O fato de muitos jovens saírem precocemente do meio rural, distancia cada vez mais estes do interesse quanto à participação na cooperativa. Uma das estratégias que a CAFESUL vem trabalhando nesse sentido é estimular tais jovens em atividade de avaliação e monitoramento do Fairtrade como meio para atraí-los e despertar interesse a partir dos benefícios que a certificação pode trazer. A jovem cooperada autora da fala acima além de participar do Grupo de Mulheres (constituído por cooperadas que produzem um café próprio sob a marca “Póde Mulheres), atualmente é Conselheira Fiscal e se inseriu na cooperativa à medida que começou a se aproximar dos eventos e cursos de formação.

Além desses problemas, a cooperativa ainda galga possibilidades para qualificar seus cooperados que além de produtores são conselheiros, visto que muitos não têm participado dos espaços de formação e encontram dificuldades na execução do trabalho. O próprio SESCOOP-ES conta com vários cursos voltados para a qualificação de conselheiros fiscais e de administração. No entanto, a participação destes conselheiros vem acontecendo mais nos espaços de qualificação sobre o cultivo, produção e mercado do café, do que nas questões voltadas para o cooperativismo. Tal fato sinaliza uma certa tendência da organização em sua vertente de mercado, devendo tomar cuidado com a falta de capacitação em questões primordiais a respeito do cooperativismo.

Assim, por mais que ocorra a participação dos cooperados nos diferentes espaços promovidos pela organização, no que tange os cooperados eleitos para os cargos de conselheiros, essa participação se limita aos eventos pautados nas questões da cafeicultura. O perfil híbrido de produtor rural, cooperado e conselheiro se perde no emaranhado de papéis que desenvolve levando-os a dificuldades no exercício do seu papel de conselheiro, como demostrado na fala abaixo:

> [...] A principal dificuldade que nós tivemos até hoje e como conselheiro foi o conhecimento as vezes que é um pouco limitado né, não só da gente como de outros conselheiros que são produtores rurais tá. E isso aí, a contabilidade hoje das cooperativas, ela é muito complexa também, tá [...] (COOP11).

Ainda que não se possa assumir que há uma influência do histórico de autogestão no desenvolvimento das funções dos conselheiros, existe a possibilidades destes acreditarem já conhecer o trabalho e não necessitarem de capacitações. Contudo, como isso não pode ser verificado diretamente por



essa pesquisa, o que foi possível notar pelas observações é que muitos acreditam aprender a função pela prática, visto que esse é um hábito na socialização do trabalho entre colaboradores e acaba sendo replicado entre os conselheiros.

5. Conclusão

No intuito de *analisar o perfil da força de trabalho encontrado em uma cooperativa de produtores de café Fairtrade considerando sua condição enquanto organização híbrida*, essa pesquisa lança luz sobre o cenário de educação e aprendizagem enfrentado por membros de cooperativas. A pesquisa revelou que o perfil demandado pela organização está ligado a um conjunto de características que são responsáveis para atender aos interesses do cenário que enfrenta. Como a organização participa de um mercado instituído por normas específicas como o Fairtrade e que financeiramente remunera melhor certas práticas (como a produção orgânica), o perfil da força de trabalho é delineado para atender essa realidade. Para se adequar, a liderança da organização abriu mão de um alto volume de cooperados e prefere contratar colaboradores que se identificam com tais causas.

De forma paralela a pesquisa revelou que o perfil de liderança do presidente sem histórico em autogestão, não impactou na atuação híbrida da organização, graças às suas habilidades gerenciais, que permitiram encontrar novos mercados por meio do Fairtrade. Além disso, por meio das suas habilidades políticas, houve uma potencialização na captação de recursos destinados para os projetos econômicos e sociais da cooperativa. Essas visões do presidente permitiram contratar colaboradores também sem histórico em autogestão, mas, que aprenderam por meio da socialização do trabalho a desenvolverem suas práticas de cooperação. De forma análoga, essa estrutura híbrida desenvolvida permitiu assegurar os cooperados com amplo histórico em autogestão, que verdadeiramente acreditaram na proposta tanto da certificação, quanto do cooperativismo, se apoiando na participação para garantia da identidade da cooperativa.

Mesmo que exista uma identidade compartilhada pelos membros da força de trabalho, a cooperativa representa um caso de híbrido ideográfico pois as dificuldades encontradas na falta de capacitação de alguns colaboradores e conselheiros permite a formação de subgrupos, impedindo o compartilhamento de uma identidade comum da organização. Quanto mais a cooperativa incentivar a participação, a formação e o aprendizado da sua força de trabalho, mais sólida em suas perspectivas econômicas e sociais ficará fortalecendo assim, seu projeto híbrido.

Por fim cabe ressaltar que a certificação Fairtrade, por mais que desenvolva em grande parte a perspectiva social da organização, incentivando a regularização dos pequenos produtores voltados para a agricultura familiar, incentiva também a organização das propriedades rurais e da cooperativa, abrindo oportunidades para novas certificações com caráter mais mercantil. Estudos futuros podem revelar a influência de certificações de café com características mais agressivas de mercado na formação da força de trabalho das cooperativas dessa natureza.

6. Referências

ALBERT, S; WHETTEN, D. Organizational identity. In: STAW, B. (Org.). . **Res. Organ. Behav.** Greenwich: JAI Press, 1985. p. 263–265.

ALBERT, STUART; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13–17, 2000.

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

AUDEBRAND, L. K. Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. **M@n@gement**, v. 20, n. 4, p. 368–393, 2017.

BANSAL, PRATIMA, KEVIN, C. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 233–237, 2011.

BATTILANA, J. et al. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, 2015.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case Of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.

BATTILANA, J.; LEE, M. Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BEJI-BECHEUR, A.; DIAZ PEDREGAL, V.; OZCAGLAR-TOULOUSE, N. Fair trade - Just how “fair” are the exchanges? **Journal of Macromarketing**, v. 28, n. 1, p. 44–52, 2008.

CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591–603, 2014.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Brazilian cultural organization in post-globalization: global or local? [Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?]. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969–991, 2008.

COTERA, A.; ORTIZ, H. Comércio Justo. In: ANTONIO DAVID CATTANI et al. (Org.). . **Dicionário Int. da outra Econ.** Coimbra: Almedina, 2009. p. 344.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks: 2013.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014.

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 34, p. 81–100, 2014.

FAIRTRADE. **Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade**. Disponível

em: <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>. Acesso em: 16 maio 2019.

FLOCERT. **A FLOCERT apoia negócios sustentáveis e está tornando o comércio global mais justo**. Disponível em: <https://www.flocert.net/pt/>. Acesso em: 16 maio 2019.

FRIDELL, G. Fair trade and neoliberalism: Assessing emerging perspectives. **Latin American Perspectives**, v. 33, n. 6, p. 8–28, 2006.

FRIDELL, M.; HUDSON, I.; HUDSON, M. With friends like these: The corporate response to fair trade coffee. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2008.

HUDSON, I.; HUDSON, M. Removing the veil? Commodity fetishism, fair trade, and the environment. **Organization and Environment**, v. 16, n. 4, p. 413–430, 2003.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em:

<https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/608#resultado>. Acesso em: 30 nov. 2018.

KHAREL, A.; MIDDENDORF, G. Is Fair Trade 'Fair'? A Study of Handmade Paper Producers in Nepal. **Journal of Land and Rural Studies**, v. 3, n. 2, p. 253–273, 2015.

LEE, M.; BATTILANA, J. How the Zebra Got Its Stripes : Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures. **Harvard Business School Working Paper**, v. 14, n. 005, 2013.

LEE, M.; JAY, J. Strategic Responses to Hybrid Social Ventures. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 126–147, 2015.

MARQUIS, C.; BATTILANA, J. Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 29, p. 283–302, 2009.

MEIRA, F. B. Liminal organization: Organizational emergence within solidary economy in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 713–729, 2014.

PARANQUE, B.; WILLMOTT, H. Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 604–625, 2014.

RAYNOLDS, L. T.; MURRAY, D.; TAYLOR, P. L. Fair Trade coffee: Building producer capacity via global networks. **Journal of International Development**, v. 16, n. 8, p. 1109–1121, 2004.

SCHMELZER, M. Marketing morals, moralizing markets: Assessing the effectiveness of fair trade as a form of boycott. **Management and Organizational History**, v. 5, n. 2, p. 221–250, 2010.

SMITH, A. M. Continuing the Legacy of David Livingstone: The contribution of fair trade to international development. **Expository Times**, v. 125, n. 2, p. 53–66, 2013.

STEBBINS, R. A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2001.

STENN, D. T. Comercio Justo and Justice. **Review of Radical Political**

Economics, v. 45, n. 4, p. 489–500, 2013.

VAIL, J. Decommodification and Egalitarian Political Economy. **Politics & Society**, v. 38, n. 3, p. 310–346, 24 set. 2010.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 241–247, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2003.