

Tecnologia da Informação e Democratização da Gestão: os desafios em uma experiência de cooperativismo

Information Technology and Democratic Management: challenges in a cooperative initiative

Vander Luiz Aguiar¹

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio²

Rodrigo Baroni de Carvalho³

RESUMO

Cooperativas são uma das iniciativas com potencial para minimizar a desigualdade social por meio da inclusão dos mais pobres, sendo que a gestão participativa se constitui em um dos fatores que viabilizaria o sucesso desse tipo de empreendimento. A contribuição das ferramentas específicas de Tecnologia da Informação (TI) como catalisadoras do processo de participação do público interno na gestão das cooperativas ainda carece de uma análise mais aprofundada. O objetivo desta pesquisa foi verificar se a TI facilita a democratização da gestão em cooperativas. A pesquisa empregou técnicas qualitativas e quantitativas no estudo de caso de uma cooperativa de produtores de cogumelos localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Analisou-se o chamado "Escritório Virtual", ferramenta de gestão desenvolvida pela própria cooperativa. A principal técnica utilizada foi a análise de conteúdo, utilizando documentos da organização, bem como outros dados secundários gerados pelo "Escritório Virtual". Os resultados mostraram que o Escritório facilita a gestão participativa para os próprios gestores e os funcionários, contribuindo também para a disseminação de informações entre os associados. A conclusão é que a democratização da gestão ocorreu parcialmente, pois o simples uso da ferramenta não garantiu a inclusão dos associados neste processo. Essa ferramenta não pode ser tomada como um recurso, ou seja, resumida a si mesma, para a promoção da participação dos associados, visto que os laços de solidariedade entre os associados são elementos importantes para dinamizar esse recurso de gestão. Entretanto, o Escritório viabilizou investimentos que podem facilitar muito a gestão participativa em cooperativas.

Palavras-chave: Economia Solidária; Cooperativismo; Gestão Participativa; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The cooperative is one of the organizations with the potential to minimize social inequality through the inclusion of the poorest, and participatory management is regarded as one of the factors that make possible the success of such a venture. However, the actual contribution of the specific tools of Information Technology (IT) as a catalyst in the process of public participation in the internal management of cooperatives still needs further analysis. The

¹ Possui graduação em Matemática pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Belo Horizonte (1998) e mestrado em Estatística pela Universidade Federal de Minas Gerais (2003). Atualmente é Professor Assistente III da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: vanderaquiar@pucminas.br

² Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestre em Ciências Sociais (Gestão de Cidades) pela PUC Minas e Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: teodosio@pobox.com

³ Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2006). Tem graduação em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais (1992) e Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2000). É Professor Adjunto da PUC Minas. E-mail: baroni@pucminas.br

objective of this research was to determine if IT facilitates the democratization of management cooperatives. The research employed qualitative and quantitative techniques in the case study of a cooperative mushroom growers located in the Metropolitan Region of Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil. We analyzed the so-called "Virtual Office", a management tool developed by the cooperative itself. The main technique used was content analysis, using both organization's documents, as well as other secondary data generated by the "Virtual Office". The results showed that the Office facilitates participatory management to the managers and staff, contributing to the dissemination of information among members. The conclusion is that the democratization of management occurred partly because the simple use of the tool has not ensured the inclusion of members in this process. This tool can not be taken as a resource, ie, summed herself to promoting the participation of members, as the bonds of solidarity among members are important elements to improve the results of this resource management. However, the Office enabled investments that can facilitate participatory management in cooperatives.

Keywords: Solidarity Economy; Cooperatives; Participatory Management; Information Technology.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que no século passado houve um grande crescimento dos problemas sociais e ambientais que afligem as sociedades e, principalmente nos países subdesenvolvidos, a desigualdade social se mostrou um elemento central no quadro de risco socioambiental instalado. Uma alternativa para combater esse problema, tanto do ponto de vista da inclusão social quanto da oferta de bens e serviços efetivamente úteis à sociedade é a constituição de organizações cooperativas. Este tipo de empreendimento visa organizar os trabalhadores de forma democrática e igualitária em torno de atividades de trabalho (GAIGER, 2006; LAVILLE, 2008).

A gestão participativa tende a aumentar a probabilidade de sucesso para as cooperativas, pois a organização é administrada de forma democrática e com maior transparência (CANÇADO, 2007; FRANÇA FILHO, 2008; SILVA JR., CALOU & GONÇALVES, 2008). Além disto, o planejamento elaborado com a participação do público interno garante adesão e colaboração do Associado. Adicionalmente, o sucesso das organizações cooperativas é uma das formas de viabilizar a inclusão social já que, neste tipo de organização, o capital é direcionado para promoção do trabalho, oferecendo maiores oportunidades justamente para públicos em situação de vulnerabilidade social por não deter diferentes tipos de capital, seja ele econômico, político e simbólico. A inclusão social reduz a pobreza e contribui para o desenvolvimento econômico e social por meio da criação de postos de trabalho e da melhor distribuição dos recursos, uma vez que, um número maior de pessoas é inserido no processo. Se a gestão democrática é um elemento constitutivo central nas cooperativas, entretanto, a sua reprodução no interior dos empreendimentos solidários encontra grandes desafios (DEMO, 2001; CARVALHO, 2002; CATANI, 2003; MEIRA, 2012).

Este trabalho consistiu em estudar o processo de gestão de uma cooperativa de produção de cogumelos situada na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), Minas Gerais. O empreendimento iniciou suas atividades em 2002 e foi legalizada em 2005. Ela se manteve com aproximadamente 30 pessoas em seu quadro social, desde a constituição, até o ano de 2012.

No início do ano de 2008, a Cooperativa aprovou um projeto junto a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC), com investimento de R\$ 18.400,00 para construir o seu portal institucional. Em novembro do mesmo ano, antes da finalização do contrato com o CETEC, foi aprovado outro projeto com o objetivo de desenvolver uma ferramenta específica para facilitar sua gestão. Este último, intitulado “Escritório Virtual”, foi financiado pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado Minas Gerais (FAPEMIG) com valor de R\$ 27.782,96. Considerando também o investimento da própria organização em Tecnologia da Informação (TI) e da universidade parceira em bolsas de estudo, o custo total do projeto até 2012 foi de, aproximadamente, R\$ 60.000,00. A cooperativa funcionou como campo para o estudo de caso, sendo que o seu “Escritório Virtual” foi planejado, construído, implementado e avaliado no âmbito dessa pesquisa.

A pesquisa que suportou a elaboração deste artigo analisou a aplicação de tais recursos tecnológicos, mais especificamente o “Escritório Virtual”, ao trabalho na cooperativa que se constituiu em unidade de análise da investigação. Com base nestes recortes, este estudo se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: o uso da tecnologia da informação facilita a democratização da gestão em cooperativas? Esse trabalho teve como objetivo geral verificar se a TI pode atuar como elemento facilitador da democratização da gestão em cooperativas. O objetivo geral foi desdobrado em três objetivos específicos: verificar inicialmente se o “Escritório Virtual” facilita a disseminação das informações entre os membros de seu público interno; avaliar se esta ferramenta facilita a participação de seu público interno no planejamento de uma mesma tarefa; analisar se o Escritório facilita a criação de um banco de dados que subsidie sua gestão.

O presente artigo está estruturado de forma a primeiramente tecer uma discussão teórica em torno da gestão da tecnologia da informação nas organizações e suas implicações para os processos de democratização da gestão organizacional, para em seguida alinhar essas análises no âmbito dos empreendimentos cooperativos. Seguindo-se a isso, são apresentados os procedimentos metodológicos da investigação para posteriormente ser feita a análise do caso.

2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO E COOPERATIVISMO

A partir do início dos anos 90, as questões referentes à qualidade ganharam enorme importância no âmbito das organizações. Neste cenário, as organizações demandavam um maior controle, transparência e previsibilidade. Diante de tais exigências, surgiu a necessidade de um gerenciamento suportado pela TI. Entretanto, o crescimento acentuado da economia mundial neste mesmo período, fez com que as organizações colocassem a TI em segundo plano. Em meados dos anos 90, porém, ocorreram crises no México, Ásia, Rússia e outros países. Em função deste desequilíbrio, os investidores cobraram dos gestores maior assertividade em suas previsões. Este fator colocou a TI como prioridade, entretanto, as organizações teriam feito os investimentos estruturais necessários só a partir do ano 2000 (MANSUR, 2007, p.05).

A TI no âmbito de uma organização é considerada como o conjunto de recursos que viabiliza criar, manipular e gerenciar dados, transformando-os em informações úteis ao processo decisório. Dentre estes recursos, por exemplo, destacam-se: computadores, telefones, bancos de dados e sistemas operacionais. Segundo Mansur (2007, p.14), o uso da TI nas organizações pode reduzir os seus custos operacionais. O mesmo autor cita, como exemplo, a redução do investimento em estoque. Neste caso, os dados circulam com maior agilidade entre organizações, clientes e fornecedores envolvidos na cadeia produtiva, o que viabilizaria um planejamento eficiente com redução dos prazos de entrega. Consequentemente, os estoques podem ser reduzidos. Desta mesma forma, outros setores da organização podem se beneficiar desta tecnologia, pois, o uso adequado da TI garante o gerenciamento de um grande fluxo de dados, o que facilita a gestão organizacional.

Para Santos (2003, p. 82), o avanço organizacional apresentado nos últimos anos traz consigo o signo do acirramento da competitividade, trazendo riscos para aquelas organizações que não forem capazes de manter níveis cada vez mais altos de desempenho. Porém, ao se analisar o papel das tecnologias da informação na constituição das culturas e inteligência dos grupos e estudar a incidência cada vez maior das realidades técnicas e econômicas sobre todos os aspectos da vida social, Levy (1998, p.8) conclui que a informatização das organizações pode muito bem prestar-se a debates de orientação, dando margem a múltiplos conflitos e negociações, nos quais técnica, política e projetos culturais misturam-se de forma inextricável e podem garantir a sobrevivência dos empreendimentos.

Goulart (2009, p.35) apresenta algumas definições para teletrabalho, uma categoria analítica da TI. Destas, pode-se verificar que o mesmo ocorre quando as tecnologias da informação são utilizadas para se realizar um trabalho longe de onde seus resultados são necessários. Neste caso, os trabalhadores de uma organização realizam suas atividades fora de sua sede, usando computador equipado com modem e linha telefônica. Barros e Silva (2010) confirmam que as principais vantagens obtidas pelo teletrabalhador, na ordem, são: menor necessidade de deslocamento, maior liberdade e flexibilidade e melhor ambiente de trabalho. Desta mesma forma, as principais desvantagens para o teletrabalhador, na ordem, são: isolamento, aumento da jornada de trabalho e falta de suporte. Goulart (2009, p.38) destaca que as principais vantagens para a organização são: redução de custo, ganhos de produtividade e maior flexibilidade organizacional. Segundo Barros e Silva (2010), as vantagens superam as desvantagens para os trabalhadores.

Em 1843, na Inglaterra, surgiu um novo tipo de organização: a cooperativa. A classe operária, nesta época, se sentiu ameaçada pelas consequências da Revolução Industrial. Temia-se a possibilidade das máquinas a vapor substituírem os trabalhadores e a miséria se agravar entre os operários. Então, em Rochdale, distrito de Lancashire, na Inglaterra, um grupo com 28 tecelões fundaram a primeira cooperativa de consumo denominada “Rochdale Society of Equitable Pioneers” (GIMENES; GIMENES, 2007). Enquanto o cenário econômico da época estimulava a competição, os precursores deste movimento estimulavam a cooperação. Neste mesmo século, outras cooperativas foram criadas na Europa e no mundo. O movimento cooperativista surgiu no Brasil no final do século XIX. Os europeus que vieram trabalhar nas lavouras brasileiras, após a libertação dos escravos, trouxeram para cá os princípios da doutrina cooperativista disseminada em seus países (GIMENES; GIMENES, 2007).

A lei 5.764 de dezembro de 1971, que regulamenta a instituição e o funcionamento das cooperativas no Brasil, determina que estas organizações sejam constituídas com um mínimo de 20 pessoas. Desroche citado por Pinho e outros (2009) classifica o seu público interno em quatro tipos, a saber; i) Associados; ii) Dirigentes ou Administradores eleitos; iii) Executivos nomeados pelo Conselho de Administração; e, por fim, iv) Funcionários-empregados. A gestão nas cooperativas é realizada pelos Dirigentes ou pelos Executivos nomeados pelo conselho de Administração, ou ainda, por ambos.

Apesar das organizações cooperativas não colocarem o lucro em primeiro plano, elas estão inseridas em um ambiente econômico capitalista (MEIRA, 2012). Este fator impõe a estas organizações uma necessidade de estruturação em alguns aspectos semelhantes às empresas tradicionais (SILVA; HOLZ, 2008). Deve-se considerar que as cooperativas têm dois grupos de atores que interagem com a organização e são de suma importância para a sua reprodução. Por um lado, devem atender aos associados com excelência no que se relaciona ao registro dos dados, a capacitação técnica, a oferta de condições de trabalho adequadas, dentre outras dimensões. Por outro lado, devem atender ao público externo: fornecedores, prestadores de serviços e, principalmente, mercado consumidor. As principais características da gestão nestas instituições seguem os seguintes indicadores: grau de autonomia elevado, poder de decisão baseado no voto igualitário, iniciativas alavancadas por grupos, gestão participativa e distribuição de lucros limitada (TRAVAGLINI, BANDINI E MANCIONE, 2010).

Sobre a Educação Cooperativa, Valadares citado por Pinho e outros (2009) ressaltam que o conceito não se limita, apenas, a pregar a doutrina e defender os princípios cooperativistas. Para o autor, trata-se da capacitação dos associados com o objetivo de promover maior participação destes no dia a dia da cooperativa. Para Pinho e outros (2009), as ferramentas de comunicação são fundamentais no âmbito das cooperativas, pois, estas viabilizam a educação que facilitaria o planejamento do empreendimento. O trabalho destes autores mostra que tais ferramentas devem ser bidirecionais para garantir a decodificação da mensagem direcionada dos dirigentes para os associados e também no sentido inverso, facilitando decisões mais democráticas e, por consequência, mais assertivas. Pode-se verificar no trabalho de Pinho e outros (2009) que a educação cooperativista é uma ferramenta da gestão cooperativa. Portanto, em níveis adequados, pode aumentar a participação dos associados, trazendo maior sustentabilidade aos empreendimentos solidários. Sampaio e outros (2012), revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón, maior grupo organizacional privado da Espanha, mostra que um dos fatores que viabilizou o sucesso do grupo foi o investimento na capacitação de seus Associados.

Alguns autores têm sugerido que o uso da TI pode impactar de forma positiva ou negativa na gestão organizacional. Os impactos positivos estão relacionados principalmente com a redução dos custos das organizações e os impactos negativos dizem respeito a um possível distanciamento entre os colaboradores (SOARES, 2007; MANSUR, 2007; BARROS e SILVA, 2010). Outros destacam que o sucesso das organizações cooperativas depende de uma gestão participativa, democrática e transparente. Ao mesmo tempo sugerem que a morosidade no processo decisório e a indisponibilidade dos cooperados

para gestão dificultam o êxito nestas organizações (GIMENES; GIMENES, 2007; BIALOSKORSKI, 2007; SILVA, 2008). Não se conhece, entretanto, os efeitos que ferramentas específicas de TI podem causar na gestão de organizações cooperativas (KUTKOWSKI e LIANZA, 2004)

Para Comini (2011), nas organizações sociais segundo modelo europeu, grupo em que se enquadram as cooperativas, geralmente o processo decisório é participativo e transparente. Por outro lado, Silva e Holz (2008) avaliam que o processo de gestão não é fácil neste tipo de organização. Segundo os autores, os associados se envolvem sobremaneira com o processo produtivo e não se dedicam à gestão, além disto, falta-lhes informação para atuarem neste campo. Tauile e Rodrigues (2004) verificam que a maioria das cooperativas luta pela sobrevivência em um ambiente que não lhes garante a menor facilidade. Os mesmos autores ressaltam, neste ponto, a importância de uma gestão eficiente para estas organizações. Sampaio e outros (2012) destacam a formação dos membros de uma cooperativa como fator que pode lhe garantir o sucesso. Segundo Aquino (2007), na perspectiva da TI, novos canais foram abertos para facilitar a inter-relação entre as pessoas. A autora verifica que a construção do conhecimento por um grupo demanda a inclusão de seus membros. Para ela, deve-se observar neste processo, a forma com que os sujeitos criam, distribuem, compreendem e usam a informação. O estudo desta autora sugere que empregar a TI na gestão de cooperativas pode minimizar os problemas apontados por Silva e Holz (2008) e Tauile e Rodrigues (2004).

Segundo Gimenes e Gimenes (2007), as organizações cooperativas no campo da agricultura têm grande importância na geração de valor na cadeia dos empreendimentos agrícolas do país. Destacam também que os principais desafios do setor são: gestão democrática, morosidade no processo decisório, profissionalização da gestão e custos elevados para coordenação. Em consonância com este autor, Bialoskorski (2007) enfatiza o quanto é importante a participação dos cooperados nas estruturas de governança em uma cooperativa. Para o autor, é a presença dos membros no processo decisório que garante a transparência na gestão e por consequência o sucesso do empreendimento. Travaglini, Bandini e Mancione (2010) verificam que a participação democrática encarece e torna mais moroso o processo de gestão. Observa-se então que os problemas destacados por Gimenes e Gimenes (2007) estão relacionados com o custo. Para Soares (2007), o portal institucional é um recurso da TI que facilita a gestão e reduz os custos. O autor afirma que esta ferramenta garante à organização um melhor aproveitamento de tempo por facilitar as trocas informacionais. Além disto, facilita a realização das tarefas rotineiras e a tomada de decisão em nível gerencial. Soares (2007) conclui que o uso da TI, nesta perspectiva, incrementa a produtividade com vistas ao alcance das metas e o aprimoramento das relações entre a organização e o seu público alvo.

Para Guimarães e Squirra (2007), o sucesso das organizações depende do domínio da informação em tempo real. Além de conhecerem as tecnologias digitais de comunicação, as organizações precisam reunir pessoas que sejam capazes de trabalhar em equipe, remotamente. Os autores verificaram que a capacidade de compartilhamento de dados em tempo real e a conversão destes em conhecimento são competências vitais para qualquer organização. Barros e Silva (2010) estudaram o teletrabalho, uma das vertentes da TI, como forma de gestão organizacional. Estes autores concluíram que a organização continua atingindo as suas metas quando os seus funcionários trabalham em casa. O estudo mostra uma forma inovadora de gestão que traz muitas vantagens tanto para a organização quanto para o trabalhador. Para Lechat e Barcelos (2008), a gestão participativa depende de uma equipe multidisciplinar integrada para planejar, acompanhar a execução do trabalho e avaliar os resultados. Segundo os autores, o material produzido a partir dos registros de tais ações deve servir como base para melhorar o processo. Para Oliveira (2001), a gestão de cooperativas deve ser participativa e com registros eficientes para garantir a transparência. Este autor sugere que tais organizações sejam geridas com instrumentos modernos de administração.

Neste trabalho, os resultados dos estudos realizados por outros autores estão relacionados, tanto com gestão de cooperativa quanto, com TI. Os textos referenciados discutem a relevância da disseminação de informações no âmbito das organizações e a interface desta com um modelo de gestão participativa das organizações. Apresentam também alguns recursos tecnológicos que viabilizam o acesso a informações e a comunicação entre associados de organizações solidárias. Além disto, discutem as possibilidades, vantagens e desvantagens do teletrabalho. Da mesma forma, discutem a relevância das organizações cooperativas, os problemas que estas enfrentam com relação à gestão e a importância da participação do associado no processo decisório da organização. Entretanto, não se encontrou na literatura estudos sobre ferramentas específicas de TI que tenham sido desenvolvidas para promover a gestão de cooperativas, evidenciando uma lacuna teórica que justifica o presente trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O campo para a pesquisa foi uma cooperativa de produtores de cogumelos localizada na Rede Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. O público interno da cooperativa, no período estudado, era composto por quatro dirigentes eleitos, um Executivo nomeado pelo Conselho de Administração, uma média de dez funcionários-empregados e uma média de 26 Associados. Buscou-se analisar o acesso às informações sobre os instrumentos e métodos que os gestores do empreendimento utilizaram para planejar e executar suas atividades e, principalmente, na forma com que estes interagiram com os demais membros da organização no que tange à democratização das relações na cooperativa através do “Escritório Virtual”. Em função do objeto, a pesquisa recorreu ao método do estudo de caso, já que se pretendeu investigar o comportamento de uma única cooperativa na perspectiva da gestão. Além disso, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, entretanto, utilizou-se também de variáveis quantitativas. Segundo Günther (2006), ao se tratar de um exemplo individual para definir um fenômeno mais amplo, pode-se coletar e analisar tanto dados quantitativos quanto qualitativos. Para Bauer e Gaskell (2002), não há quantificação sem qualificação e nem há análise estatística sem interpretação. Portanto, pode-se concluir que a articulação entre diferentes métodos de pesquisa facilita o alcance dos objetivos e pode garantir maior credibilidade aos resultados.

No decorrer do trabalho, foram avaliadas três hipóteses com o objetivo de responder a seguinte pergunta de pesquisa: o uso da tecnologia da informação facilita a democratização da gestão em cooperativas? Pressupôs-se que, no âmbito da cooperativa, o uso do “Escritório Virtual” facilita: 1) a disseminação das informações entre os Associados; 2) a participação do público interno no planejamento de uma mesma tarefa; 3) a criação de um banco de dados que subsidie a gestão. Considerando o objetivo da pesquisa, o público interno mencionado na segunda hipótese foi subdividido em dois grupos, sendo o Grupo I composto por dirigentes, trabalhadores e executivo, e o Grupo II pelos associados. No período compreendido entre 2002 e 2012, foi possível participar das assembleias da cooperativa e acompanhar suas reuniões técnico-administrativas. Além destas ações presenciais, foram monitorados todos os processos e registros do “Escritório Virtual”, desde sua implantação em 2008 até o ano de 2011, analisando os demais documentos da cooperativa. A pesquisa foi realizada no período compreendido entre 2008 e 2011, entretanto, os documentos que a cooperativa gerou fora deste período também foram considerados.

Para avaliar a primeira hipótese, os dados foram coletados tanto no “Escritório Virtual” quanto nas atas das assembleias. O “Escritório Virtual” é subdividido nas seguintes seções: *Área Social*, *Prestação de Contas*, *Documentos*, *Pareceres* e *Agenda Corporativa*. Em sua *Área Social*, os dirigentes avisam aos associados sobre atividades como reuniões presenciais, cursos de capacitação, aniversários de cooperados e outros. A seção denominada *Prestação de Contas* é o ambiente no qual os dirigentes postam fluxo de caixa mensal, balancetes, balanços patrimoniais, controle de estoque, relatórios de

atividades e outros. Na seção *Documentos*, são anexados, com breve histórico, documentos como o estatuto da cooperativa, planejamento de gestão, relatório patrimonial, material didático, atas de assembleias, cópias de documentos dos associados e outros. Já na seção *Pareceres*, os dirigentes publicaram para todo associado os processos de gestão que foram finalizados. Neste ambiente, eles disponibilizaram documentos com detalhes sobre as ações referentes aos processos de produção, comercialização, recursos humanos e associativismo da cooperativa. Por fim, na seção denominada *Agenda Corporativa*, os membros da diretoria planejam suas atividades diárias. Todas as atividades que foram executadas ou não pelos diretores também são disponibilizadas. Os registros são feitos diariamente e os associados têm acesso remoto aos dados.

As seções do “Escritório Virtual” citadas acima têm por finalidade tanto facilitar a gestão quanto informar aos Associados. Os dados registrados nestas seções, nos anos 2009 a 2011, foram sintetizados em uma tabela de frequência. A primeira hipótese de pesquisa é que, no âmbito da cooperativa, o uso do “Escritório Virtual” facilita a disseminação das informações entre os Associados. Para verificá-la foi comparado o volume do conteúdo registrado no “Escritório Virtual” com o volume máximo de conteúdo que poderia ser discutido em reuniões presenciais, em um mesmo período. Tanto o conteúdo discutido quanto o número de reuniões presenciais foram verificados pelas Atas. Além disto, foi comparado o conteúdo das atas produzidas nos anos de 2005 a 2007 com o conteúdo das atas produzidas nos anos de 2009 a 2011. Neste caso, usou-se a técnica de análise de conteúdo clássica (BAUER E GASKELL, 2002). Para mostrar a frequência com que as reuniões ocorreram nos dois períodos e o número de associados presentes nestas reuniões, foi utilizada a representação gráfica de Séries Temporais (WILD e SEBER, 2004). Foi utilizado o *software* estatístico Minitab para gerar o gráfico e o Excel para montar as tabelas.

Para verificar a segunda hipótese, foram analisados a frequência de uso e o conteúdo das seguintes seções do “Escritório Virtual”: *Planejamento*, *Comunicação* e *Blogger*. A seção de *Planejamento* foi criada para facilitar o registro, a discussão e a execução das tarefas na organização. Neste ambiente, os Administradores criaram processos associados às tarefas na medida em que surgiram demandas. Cada processo foi discutido e executado em conjunto com os funcionários. Depois que a tarefa estava encerrada, o seu criador emitiu um parecer sobre a atividade e colocou o processo para os Associados na seção de *Pareceres*. A seção *Comunicação* foi criada para o público interno, principalmente os Associados, criticarem as ações realizadas no âmbito da cooperativa. Neste caso, o Associado poderia encaminhar sua crítica para qualquer um dos Administradores. O *Blogger* foi criado para facilitar a participação dos Associados no planejamento das ações da cooperativa. As tarefas mais relevantes e alguns pontos do planejamento foram colocados pelos diretores no *Blogger* para que os Associados comentassem. Neste espaço, o Associado também sugeriu assuntos para discussão. Este ambiente permitiu a discussão simultânea de um mesmo assunto.

A segunda hipótese é que, no âmbito da cooperativa, o uso do “Escritório Virtual” facilita a participação do público interno no planejamento de uma mesma tarefa. Dentre público interno da cooperativa, os diretores (Presidente, Administrativo, Financeiro e de Ciência) foram eleitos e trabalharam como voluntários nas horas de folga. Durante o período estudado, eles compareceram na cooperativa eventualmente para acompanhar os processos e sistematicamente para as reuniões presenciais. O Executivo trabalhou, em média, 40 horas por semana. Ele atuou com horário livre e foi à cooperativa, em média, duas vezes por semana. Em função da sazonalidade com que as produções ocorreram, o número de funcionários variou entre cinco e trinta. Os funcionários, por meio de seus representantes, tiveram acesso ao “Escritório Virtual” pela Estação de Trabalho, denominada Polo, montada na cooperativa.

Para avaliar a segunda hipótese, o público interno foi dividido em dois grupos: o grupo I, constituído pelos Dirigentes, Executivo e Funcionários e o grupo II pelos Associados. A seção *Planejamento* do “Escritório Virtual” foi desenvolvida para facilitar a discussão das tarefas entre os membros do grupo I. Neste caso,

todos os dados registrados nesta seção foram quantificados. Os processos recebidos pelos membros do grupo I foram tabulados conforme destino e ano em que foram gerados. Os dados da tabela permitiram avaliar o volume de discussão que as tarefas desenvolvidas pela cooperativa geraram. As seções *Blogger* e *Comunicação* foram desenvolvidas, principalmente, para facilitar a discussão das tarefas pelos Associados. Os registros feitos na seção *Comunicação* foram levantados considerando suas origens e seus destinos. O conteúdo postado no *Blogger* foi analisado considerando os autores das discussões.

A terceira hipótese pressupõe que, no âmbito da cooperativa, o uso do “Escritório Virtual” facilita a criação de um banco de dados que subsidie a gestão. Sua verificação se deu, principalmente, pela análise descritiva dos registros realizados no Escritório. A ferramenta foi desenvolvida e implantada na cooperativa, experimentalmente, em 2008. No período compreendido entre 2009 e 2011, a organização foi administrada com o suporte desta ferramenta. Foram implementadas e testadas, inicialmente, algumas seções do “Escritório Virtual”. De forma gradativa, outras seções seguiram o mesmo caminho. Nestas seções, o público interno promoveu o registro, na organização ou em casa pela Internet, das tarefas relacionadas com o processo produtivo, com a venda de mercadorias, com os projetos de pesquisa, com recursos humanos e com a gestão dos Associados. Tanto os registros que tiveram o objetivo de informar aos Associados, quanto os registros que tiveram o objetivo de construir o planejamento, foram quantificados em tabelas. Os registros relacionados às atividades operacionais da organização foram descritos e exemplificados.

Além das seções citadas anteriormente, destacam-se: *Conta Cooperativa*, *Negócios* e *Relatórios*. A seção *Conta Cooperativa* foi criada para registrar os débitos e créditos dos Associados. O sistema lança, automaticamente, os débitos referentes à capitalização dos Associados. O próprio Associado lança os créditos referentes aos seus depósitos e o sistema gera o recibo. A seção *Negócios* foi desenvolvida para facilitar a aquisição ou venda de produtos da cooperativa pelo Associado. O Associado solicita produtos, pelo sistema, de sua própria casa. O serviço de logística da cooperativa realiza a entrega, para o solicitante ou seu cliente, e o sistema lança o referido débito na Conta do Associado. A seção *Relatório* foi criada para garantir à cooperativa, em tempo real, os seguintes relatórios: atividades, reembolso, vendas e logística. Em *Atividades*, foram relatadas as atividades diárias realizadas no âmbito da cooperativa pelos seus gestores. O relatório *Reembolso* foi desenvolvido para gerar dados referentes ao deslocamento dos gestores e seus gastos, com recursos próprios, em prol da cooperativa. Em *Vendas*, foram relatados: os produtos vendidos, quem os vendeu, produtos em estoque e dados dos compradores. O relatório de Logística apresenta os custos com o transporte e permite rastrear o produto desde o momento da compra até a entrega.

4. CAMINHOS E DESCAMINHOS DA PARTICIPAÇÃO EM COOPERATIVAS ATRAVÉS DO “ESCRITÓRIO VIRTUAL”

Os resultados obtidos a partir da análise das seções do “Escritório Virtual”, cujo objetivo é informar ao associado, estão quantificados na Tabela 1. Considerando as cinco seções no triênio 2009 – 2011, percebe-se um total de 1.270 publicações. Elas foram feitas dia a dia e disponibilizadas para acesso remoto dos Associados durante os três anos.

TABELA 1 Número de registros no “Escritório Virtual” por seção e ano

Seções do “Escritório Virtual”	Ano de ocorrência			Total
	2009	2010	2011	
Área Social	72	54	60	186
Prestação de Contas	41	63	20	124
Documentos	17	31	15	63
Pareceres	253	51	01	305
Agenda Corporativa		223	369	592
Total	383	422	465	1.270

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma, os resultados obtidos a partir da análise do conteúdo das atas foram categorizados e estão quantificados na Tabela 2. Observa-se no triênio 2005 – 2007, antes da implementação do “Escritório Virtual”, um total de 132 assuntos discutidos nas assembleias. Por outro lado, concomitante com o uso da ferramenta de gestão, tratou-se apenas 22 assuntos em reuniões presenciais. No primeiro triênio analisado, em média, ocorreu mais de uma assembleia por bimestre como mostra o Gráfico 1.

TABELA 2 Número dos pontos de pauta discutidos nas reuniões presenciais

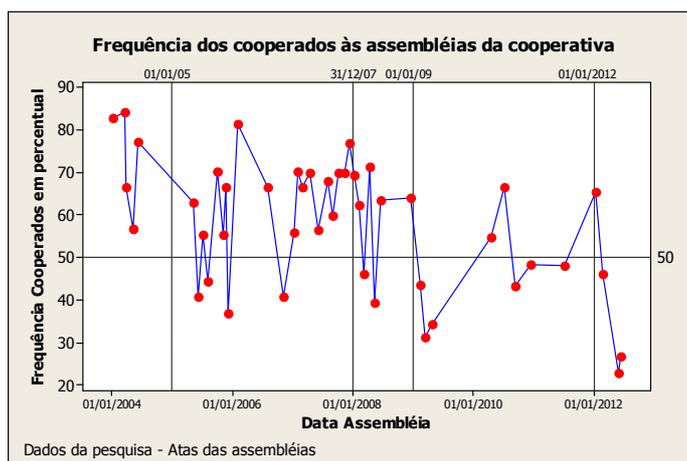
Categorias de Conteúdo	Triênio 2005 – 2007				Início “Escritório Virtual”	Triênio 2009 -2011			
	2005	2006	2007	Total		2009	2010	2011	Total
Organização Formal	6	4	6	16		1	0	2	3
Avaliação de Resultados	7	3	2	12		0	0	1	1
Planejamento	7	11	17	35		1	6	0	7
Ações Operacionais	8	7	35	50		1	2	1	4
Prestação de Contas	3	6	10	19		0	1	0	1
“Escritório Virtual”						0	5	1	6
Total	31	31	70	132		3	14	5	22

Fonte: Dados da pesquisa.

No triênio 2005 – 2007, foram realizadas 21 reuniões presenciais com os Associados. Já no triênio 2009 – 2011 foram realizadas apenas oito reuniões com as mesmas características. Percebe-se também pelo

Gráfico 1 que, antes da implementação do “Escritório Virtual”, triênio 2005 – 2007, o número de reuniões com menos de 50% dos Associados foi inferior a 20%. Por outro lado, no triênio 2009 – 2011, o quórum diminuiu muito, pois, 75% das assembleias contaram com menos de 50% dos Associados.

GRÁFICO 1 Número de reuniões presenciais de 2004 a 2012



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise conjunta dos dados acima mostra que, o uso do “Escritório Virtual” facilita a disseminação das informações entre os Associados. Pode-se verificar que o número de assuntos apresentados em 21 reuniões presenciais foi 132. Equivale afirmar que foram discutidos, em média, seis pontos de pauta em cada assembleia. Estas reuniões com Associados duraram, em média, três horas cada uma. No “Escritório Virtual” foram divulgados 1.270 assuntos no mesmo período e com mesmos objetivos. Para discutir todos estes assuntos, caso não houvesse o Escritório, a cooperativa teria que promover 210 reuniões presenciais. As assembleias promovidas concomitante com o uso da ferramenta apresentaram baixa frequência. Estes dados sugerem que os Associados não julgaram necessário ir à reunião, uma vez que já conheciam o assunto que seria discutido. Analisando o conteúdo das atas e os comentários feitos pelos Associados durante as assembleias, percebeu-se também que muitas das publicações virtuais do Escritório foram lidas. Por último, vale comentar que mais de 36 assembleias no período inviabilizariam o funcionamento da cooperativa.

O estudo mostrou que o uso do “Escritório Virtual” facilita a disseminação das informações entre os Associados. Em prosseguimento, foi feita uma análise para verificar se a ferramenta facilita a participação do público interno no planejamento de uma mesma tarefa. A Tabela 3 mostra a seção de Planejamento do Escritório com um total de 345 processos no triênio 2009 – 2011. Cada um destes processos se refere a uma tarefa que foi discutida, no mínimo, por dois gestores com a participação do representante dos funcionários. Conforme estrutura da ferramenta, um processo era gerado de um setor da cooperativa para outro, porém, com possibilidades de ser aberto para participação de outros gestores ou ser redirecionado. Os funcionários participaram do assunto através da Estação Polo (TAB. 03). Os resultados provenientes da comparação do conteúdo dos processos com o conteúdo das atas e do plano de gestão mostram que o uso do “Escritório Virtual” facilita a participação dos Dirigentes, Executivo e Funcionários no planejamento de uma mesma tarefa. Observou-se que todas as ações do planejamento foram discutidas em forma de processo no Escritório, uma vez que, as atas não apresentaram assuntos inéditos se comparados aos

processos. Os Associados, porém, não foram envolvidos nas discussões da seção de Planejamento.

TABELA 3 Número de processos discutidos por período na seção de Planejamento

Destino dos Processos	Período 2009 a 2011			Total
	2009	2010	2011	
Diretor Presidente	63	20	14	97
Diretor Administrativo	50	9	11	61
Diretor Financeiro	24	7	6	37
Diretor de Ciências	8	1	0	9
Estação Polo	100	27	14	141
Total	245	64	36	345

Fonte: Dados da pesquisa.

As seções de *Comunicação* e *Blogger*, destinadas à inserção dos Associados na discussão dos processos, foram pouco usadas. Verificou-se no período analisado, abril de 2010 a novembro de 2011, apenas seis participações com o envolvimento de cinco Associados. A seção de *Negócios* foi implementada um ano após a implementação das seções *Comunicação* e *Blogger*. Por outro lado, 27 Associados participaram desta última seção e realizaram uma média superior a 70 negócios por mês. Estes resultados mostraram que os Associados deram conta de superar as barreiras referentes ao uso das novas Tecnologias da Informação. Observou-se que, embora não tenham usado as ferramentas destinadas ao planejamento, usaram as ferramentas destinadas aos negócios. No que se relaciona a segunda hipótese, uma análise conjunta dos dados mostrou que o uso do “Escritório Virtual” facilitou apenas a participação dos membros do grupo I no planejamento de uma mesma tarefa. Mostrou também que os Associados permaneceram indiferentes as ferramentas de planejamento mesmo tendo informações sobre os processos.

Os resultados obtidos por meio da análise do conteúdo dos processos mostram que, no âmbito da cooperativa, o uso do “Escritório Virtual” facilitou a criação de um banco de dados que subsidiasse a gestão. Durante o período analisado, percebeu-se que os representantes comerciais da organização apoiaram-se no controle de estoque em tempo real para efetivarem os seus negócios. Antes da implementação da seção *Relatórios*, uma reunião com objetivos comerciais demandava de dois a três dias para ser preparada pelo escritório físico. Com o auxílio desta ferramenta virtual, o próprio representante comercial, em geral, preparava a pauta no dia da reunião. Observou-se também que as queixas dos Associados com relação ao registro do pagamento de suas mensalidades deixaram de existir. Antes de instalar a seção *Conta Cooperativa*, o Associado reclamava de dupla cobrança. Depois, ele próprio assumiu a responsabilidade dos registros e controles. Além de transferir a tarefa do escritório físico para o Associado, o gestor passou a ter, em tempo real, dados referentes à inadimplência dos Associados.

O estudo mostrou também que o “Escritório Virtual” aumentou significativamente o volume de registros dos fatos ocorridos na cooperativa. Antes de sua implantação, todos os registros estavam concentrados no escritório físico com dois funcionários. Depois, de forma remota, mais de quarenta pessoas passaram a produzir dados para a cooperativa. Processos complexos, como o da produção do cogumelo, por exemplo,

antes eram de responsabilidade de uma única pessoa. Depois da instalação do “Escritório Virtual”, os dados foram socializados e a responsabilidade distribuída. Os registros foram efetuados com todos os seus detalhes: data e hora, mensagem, emissor, receptor, tempo previsto para execução da tarefa, setores que poderiam visualizar e alterar o processo, entre outros. Dentro de um mesmo processo poderiam ser emitidas ordens de serviço, registros de assuntos correlatos e histórico em ambientes distintos. A ferramenta disponibilizou como opção o envio de mensagens para os celulares dos Gestores, Funcionários ou Associados na hora dos registros. A ocorrência de falhas na execução da tarefa gerava relatório dentro do processo. Em geral, o estudo dos processos antes da repetição das tarefas minimizou a probabilidade de falhas.

Esses resultados confirmam que o “Escritório Virtual” traz vantagens, tanto para a cooperativa, quanto para os Associados. No caso estudado, conforme exposto por Mansur (2007, p.14), Barros e Silva (2010), Soares (2007), e Goulart (2009, p.38), os custos operacionais reduziram, uma vez que, o número de reuniões presenciais diminuiu. Confirmou-se também, como afirma Aquino (2007), que esta ferramenta facilitou a disseminação das informações entre os Associados, pois se trata de um novo canal de comunicação. O estudo confirma que o Escritório facilita a gestão participativa entre Dirigentes, Executivo e Funcionários, pois o acesso remoto traz flexibilidade de horários, conforme afirmam Barros e Silva (2010). Neste caso, a cooperativa supera alguns dos desafios citados por Gimenes e Gimenes (2007) quando democratiza, profissionaliza e reduz a morosidade no processo decisório.

Segundo Bialoskorski (2007), a participação dos Associados no processo de gestão é fundamental, entretanto, o estudo mostrou que o “Escritório Virtual” não foi capaz de inserir o Associado na discussão dos assuntos. Para Travaglini, Bandini e Mancione (2010), a participação democrática encarece o processo de gestão. Mesmo considerando que o uso desta ferramenta barateou o custo de participação, não houve inclusão do Associado no processo. Silva e Holz (2008) sugeriram que um dos problemas referentes à baixa participação do Associado está relacionado à falta de informação, entretanto, este trabalho também não confirma tal hipótese. Pinho e outros (2009) e Sampaio e outros (2012) verificaram que a inclusão do Associado se dá pela Educação Cooperativa, o que parece razoável. Embora o “Escritório Virtual” não tenha inserido o Associado no processo decisório, ele facilitou o registro eficiente de dados. Oliveira (2001) e Lechat e Barcelos (2008) consideram esta característica fundamental, pois tal registro garante a produção de material didático que visa melhorar o processo em todos os seus aspectos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos possibilitaram verificar, no âmbito do caso analisado, que o uso da TI facilita a democratização da gestão em cooperativas. O “Escritório Virtual” contribuiu para que, a gestão ocorresse com a participação dos dirigentes, do executivo e dos trabalhadores. Os associados, porém, não demonstraram interesse pela construção conjunta do planejamento, mesmo considerando que tiveram acesso irrestrito aos dados. Supondo que o administrador queira inserir o associado no processo de gestão, este trabalho permitiu identificar dois complicadores: falta de organização da organização para facilitar sua inserção e falta de interesse do Associado pelo processo. O “Escritório Virtual” resolve o primeiro problema e facilita a resolução do segundo. No último caso, ele reduz os custos administrativos e o tempo de dedicação à gestão facilitando a criação de uma agenda voltada para a educação cooperativa. O “Escritório Virtual” se mostrou, também, eficiente como ferramenta de comunicação para efetivar a educação dos Associados.

Apesar de o trabalho ter viabilizado as conclusões citadas, o pesquisador lidou com pelo menos duas limitações significativas. Primeiro, o “Escritório Virtual” foi implantado na medida em que seus módulos foram construídos. Por isto, a organização pretendia avaliar a qualidade técnica da ferramenta além de

usá-la como meio para promover a gestão participativa. A divergência de foco reduziu o tempo que se poderia dedicar à sensibilização dos associados. Segundo, a cooperativa trabalhou com um planejamento construído em 2005 que vigorou até 2011. Um novo plano de gestão estava previsto para ser construído em 2012. Neste caso, não houve possibilidade de testar a ferramenta pronta na elaboração de um planejamento participativo. A pesquisa se limitou a avaliar a participação do público interno na elaboração de tarefas ou detalhamento de um plano em operacionalização.

Segundo Terra (2000, p. 157), embora o impacto dos sistemas de informação na codificação, armazenamento e distribuição da informação seja inegável, a criação do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Para Cassiolato (1999, p.185), reconhece-se hoje que investir apenas para ter acesso às novas tecnologias e sistemas avançados não basta, uma vez que o conhecimento e o aprendizado estão amarrados a pessoas. Segundo o autor, tem sido enfatizado o investimento na capacitação e treinamento de recursos humanos, pois quanto mais forte for a base de recursos humanos, maior a possibilidade de acelerar o processo de inovação, e quanto mais forte o potencial para inovação, maior a probabilidade da organização absorver pressões competitivas.

Recomenda-se, como forma de ratificar os resultados encontrados, que o “Escritório Virtual” seja implantado em uma nova cooperativa de produção e novos estudos sejam realizados a partir daí. Neste caso, a ferramenta, já testada, seria usada com o objetivo único de facilitar a democratização da gestão. O tempo utilizado para realizar reuniões, cujos propósitos seriam prestar contas ou apresentar resultados para os Associados, seria direcionado para a educação cooperativa. Além disto, sugere-se usar o próprio “Escritório Virtual” como ferramenta de comunicação para facilitar a educação cooperativa. Um novo estudo nesta direção permitirá avaliar o impacto do uso desta Tecnologia da Informação na democratização da gestão em cooperativas de produção.

Além dessa agenda de investigação a partir da ferramenta do “Escritório Virtual”, considera-se bastante pertinente, relevante e necessário o surgimento de novas pesquisas que possam problematizar os desdobramentos das inovações em gestão da informação em ambientes de trabalho cooperativo, destacando as possibilidades e as armadilhas que a democratização das cooperativas encontra pelo caminho.

REFERÊNCIAS

AQUINO, M. A. A ciência da informação: novos rumos sociais para um pensar reconstrutivo no mundo contemporâneo. *Ciências da Informação*. Brasília, v. 36, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2007.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS EBAPE*. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010.

BAUER, W. M., GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*: Um manual prático. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S.. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, p. 119-138, 2007.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 18 out. 2012.

CANÇADO, A. C. Para apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA JÚNIOR, J. T. *Economia Solidária, Cooperativismo Popular e Autogestão: as experiências de Palmas/TO*. Palmas/TO: NESol; UFT, 2007, pp. 44-69.

CARVALHO, H. M. A emancipação do movimento no movimento de emancipação social continuada (resposta a Zander Navarro). In.: SANTOS, B. S.(org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não-capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p 233-258.

CASSIOLATO, J. E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. (org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CATTANI, A. D. Emancipação social. In: CATTANI, A. D. (org.). *A outra economia*. 1. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 130-134

COMINI, G. M. Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos. *IWM*, Vol. 4, 2011. Disponível em: <http://portal.institutowalmart.org.br/arquivos/m/map/mapadesolucoesinovadoras/372_MapaVol4FINAL.pdf> Acesso em: 02 Jan. 2013.

DEMO, P. *Cidadania Pequena*. Campinas: Autores Associados, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T. et al. (orgs.) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008, pp. 26-37.

GAIGER, L. Racionalidade nos formatos produtivos autogestionários. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 21, n. 2, mai/ago, p. 513-545, 2006.

GIMENES, R. M. T.; [GIMENES, F. M. P.](#) Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. *REDES*, v.12, n.2, p. 92-108, Santa Cruz do Sul, mai./ago. 2007.

GOULART, J. O. *Teletrabalho – Alternativa de Trabalho Flexível*. SENAC, Brasília, 2009.

GUIMARÃES, A. S.; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. *FAMECOS*. Porto Alegre, n.33, ago. 2007.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia Teoria e Pesquisa*, Brasília, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

KUTKOWSKI, J; LIANZA, S. *Sustentabilidade de empreendimentos solidários: que papel espera-se da tecnologia?* Fundação Banco do Brasil, Rio de Janeiro, 2004. p. 167- 186.

LAVILLE, J. L. Do século 19 ao século 21: permanência e transformações da solidariedade em economia. *Rev. Katál*, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 20-42, jan./jun. 2008.

LECHAT, N. M. P; BARCELOS, E. S.. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. *Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008*.

LEVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34, 1998.

MANSUR, R. *Governança de TI: metodologia, frameworks e melhorias práticas*. Brasport, Rio de Janeiro, 2007.

MEIRA, F. B. Grupos minoritários: forma e organicidade dos empreendimentos (ditos) solidários. *Revista Psicologia Política*, v. 12, p. 121-137, 2012.

- OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINHO, J. B. *et al.* A comunicação na transmissão da educação cooperativista. *Revista de C. Humanas*, Vol. 9, Nº 2, p. 204-215, Jul./Dez. 2009.
- SAMPAIO, C. A. C. *et al.* Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia. *Desenvolvimento e Meio Ambiente* (UFPR), v. 25, p. 153-165, 2012.
- SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. *Revista de Administração*, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./mar. 2003.
- SILVA, L. X. ; HOLZ, V. R. El cooperativismo y su comportamiento frente al capitalismo. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, v. 93, p. 82-102, 2008.
- SILVA JR.; J. T.; CALOU, Â. L.; GONÇALVES, S. M. S. Bancos Comunitários e Desenvolvimento Territorial: analisando singularidades destas experiências de microfinanças solidárias. In: SILVA JR., J. T. *et al* (orgs.) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008, pp. 210-236.
- SOARES, V. D. A *Agenda Setting* e a Comunicação nas Organizações: um encontro possível. In: *IX Seminário Internacional de Comunicação, 2007*, Porto Alegre. IX Seminário Internacional de Comunicação. Porto Alegre: Edipucrs, 2007. v. 1. p. 61-61.
- TERRA, J. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio organizacional*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TAUILE, J. R.; RODRIGUES, H. Economia Solidária e Autogestão: A Criação e Recriação de Trabalho e Renda. *Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise* (IPEA), IPEA, v. 9, n.24, p. 35-43, 2004.
- TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCIONE, K. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. *AICCON*, 2010. Disponível em: <http://www.aiccon.it/working_paper.cfm>. Acesso em: 14 out. 2012.
- WILD, J. C., SEBER, A. G. *Encontros com o acaso: um primeiro curso de análise de dados e inferência*. Rio de Janeiro, LTC, 2004.