

**RUI NAMORADO**

**ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS**

nº138

Março 1999

**OFICINA DO CES**

Publicação Seriada do

**Centro de Estudos Sociais**

Praça de D. Dinis

Colégio de S. Jerónimo, Coimbra

**Correspondência:**

Apartado 3087, 3001 - 401 Coimbra

# **Estrutura e Organização das Cooperativas**

**Rui Namorado**

Centro de Estudos Sociais

da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**Sumário : 1. Introdução; 2. Para compreender a cooperatividade; 3. A eficácia cooperativa; 4. O lado económico da cooperatividade; 5. A vivência democrática; 6. A qualidade cooperativa nas relações com o exterior; 7. Diversificar as hipóteses organizativas; 8. Evoluir sem esquecer a identidade cooperativa ; 9. Conclusão.**

\* \* \* \*

## **1. Introdução**

1.1. O objectivo deste texto é o de propor algumas pistas de reflexão, com base no que foi sendo adquirido pela doutrina e pela prática cooperativa, revelada pelo conhecimento empírico e, em parte, traduzida nos debates havidos durante a preparação do Congresso das Cooperativas Portuguesas.

Está longe de se pretender propor uma receita de aplicação automática. Trata-se apenas de formular um conjunto de hipóteses, de ideias, de sugestões. Não se tentará, assim, esboçar um mapa completo de tudo o que é relevante quanto à questão em debate, mas apenas apresentar tópicos para reflexão.

1.2. Influenciados pelo simbolismo da mudança de século, seduzidos pelo emergir de um novo milénio, olhamos com curiosidade crescente para o futuro. A isso nos leva também a voragem das mutações tecnológicas, bem como tudo o que socialmente as reflecte e potencia. E situamos essa

curiosidade num universo cultural pleno de criatividade, mas carregado de riscos de estilhaçamento.

Em nós se conjugam mal contidas esperanças, com indisfarçáveis temores. Se, por vezes, julgamos surpreender no horizonte a realização da utopia, logo nos parece desenhar-se aí uma imagem de catástrofes. Estamos pois a viver um tempo de viragem e de incerteza, onde as próprias esperanças, mas também os próprios medos se transformam. Mas receia-se, actualmente mais do que há alguns anos, que os sofrimentos de hoje não garantam o desafogo para amanhã.

E a evidência das mutações tecnológicas a que assistimos é acompanhada por uma impressão cada vez mais forte de que é indispensável fazê-las acompanhar por uma intensa inovação social, por uma grande criatividade organizativa, por um verdadeiro amadurecimento humanista, sob pena de o futuro se poder transformar num inenarrável pesadelo.

Neste contexto, é bom ter presente que a evolução da sociedade não se limita a alargar os nossos meios de acção, já que suscita também o crescimento dos problemas que temos de enfrentar. Temos, por isso, de estar despertos para o facto de nem todos os novos fenómenos sociais serem elementos de progresso e de desenvolvimento. Alguns reflectem ou suscitam verdadeiras pulsões dissipativas, portadoras de um apreciável potencial de inquinamento e de destruição da sociedade.

Por isso, as cooperativas não podem absorver acriticamente a imagem da sociedade construída pela ideologia dominante. O movimento cooperativo tem de gerar uma capacidade de compreensão própria, que lhe permita escapar à visão da sociedade e do tempo em que vivemos reflectida pela ideologia apologética do capitalismo, para o efeito envolvida pelo manto enganador da objectividade e da cientificidade.

Deve aliás sublinhar-se que essa atitude crítica não é só um natural instrumento de navegação nas sociedades modernas. É também um elemento estruturante da atitude cooperativa, dado que esta se radica numa lógica de resistência ao sistema dominante, embora sem renunciar a agir dentro dele.

Esta posição crítica não significa que se deva menosprezar o facto de as cooperativas estarem também sujeitas às mudanças que estão a ocorrer no mundo de hoje. Esse mesmo cenário deve ser tido em conta, quando se comentam as perspectivas de evolução da estrutura e da organização das cooperativas.

Essas mudanças radicam-se especialmente no processo de globalização que envolve o nosso planeta e na emergência da sociedade de informação. Saliente-se, contudo, que não significam que se esteja perante um sistema económico qualitativamente distinto do capitalismo da primeira metade do século XIX, época do aparecimento do movimento cooperativo moderno.

O código genético das cooperativas gerado nessa época não está, por isso, perante um cenário tão novo que o torne automaticamente obsoleto. É que nesse código genético está inscrita uma atitude de resistência à lógica capitalista, embora combinada com o facto de se estar perante uma intervenção empresarial do movimento operário, por esse facto concebida e preparada, desde início, para agir num contexto de mercado. Não é, por isso, uma exigência nova a necessidade de as cooperativas reflectirem na sua estrutura e na sua organização o facto de estarem inseridas numa economia de mercado.

Assinale-se, aliás, que essa inserção nunca implicou, nem implica, qualquer hiato na identidade cooperativa. Pelo contrário, as cooperativas só podem contribuir positivamente para o desenvolvimento social se permanecerem fiéis a si próprias.

## **2. Para compreender a cooperatividade**

Se uma atitude crítica perante a sociedade é uma condição de robustez para a perspectiva cooperativa, compreender a cooperatividade é uma condição necessária para a compreensão das organizações cooperativas. Não basta por isso ter apenas em conta a superfície do fenómeno cooperativo. É indispensável descobrir-lhe a génese, penetrar no seu código genético, para se perceber o sentido das práticas que lhe correspondem, para se perceber que relação têm com o capitalismo, como pode este integrá-las sem que percam, por completo, a sua energia de resistência ou de alternatividade. Essa procura é, aliás, indispensável também para se perceber o sentido dos valores e dos princípios cooperativos, ou seja, o cerne da identidade cooperativa (Cf. MACPHERSON, 1996:16 e ss.).

Procurando seguir um percurso que toque no essencial, importa recordar que as cooperativas incorporam um aspecto da prática social que desde sempre tem impregnado as sociedades humanas, ou seja, a cooperação. Na verdade, a cooperação no início das sociedades humanas era uma verdadeira condição de sobrevivência da espécie. À medida que se generalizou a exploração de um homem por outro, até se tornar dominante nas sociedades humanas, a cooperação foi perdendo importância, foi-se subalternizando. Dela subsistiram algumas ilhas, o que fez com que a cooperação se tivesse conservado como prática social latente.

Com o capitalismo moderno surgiram as cooperativas, organizações integradas na nebulosa associativa, conjunto de organizações que representaram, no século XIX, o início da estruturação do movimento operário. Emergiram em consonância com os sindicatos e com os partidos políticos operários, como uma intervenção traduzida numa actividade empresarial (Cf. NAMORADO, 1993: 112 e ss.).

Saliente-se pois que as cooperativas foram, desde o seu início, uma expressão de natureza empresarial do movimento operário, ou seja, uma intervenção organizada na actividade económica. A sua empresarialidade, a sua vivência das regras do mercado, não são, por isso, imperativos supervenientes suscitados pela evolução do capitalismo. São traços gravados na sua primeira identidade.

Deve salientar-se, no entanto, que a raiz operária assinalada não significa, de modo nenhum, que só operários tenham enveredado pela via cooperativa. Essa raiz materializa-se no facto de se ter tornado hegemónica a matriz de Rochdale (1), ou seja, a filosofia cooperativa partilhada pelos tecelões de Rochdale, quando, em 1844, fundaram a cooperativa que os imortalizaria, tornou-se a espinha dorsal da identidade cooperativa universalmente aceite. A sua repercussão em todo o movimento cooperativo mostra que o respectivo código genético se radica no movimento operário. Isso não impede que sejam múltiplos os patamares de intensidade no que concerne à vontade de resistir ao capitalismo, variando com base na diversidade dos ramos e no tipo de grupo social dominante em cada cooperativa. Mas a óbvia distância ideológica e cultural, de alguns desses grupos relativamente ao movimento operário, não deve fazer esquecer a génese do fenómeno cooperativo. E essa lembrança tornará mais fácil identificar um denominador que a todas as cooperativas congrega: a subalternidade. Na verdade, as cooperativas têm sido um recurso de grupos sociais (ou de sectores económicos que envolvem segmentos limitados de grupos sociais), que se confrontam com a pressão, ou com a concorrência, de forças mais poderosas, o que torna explicável que todas elas tenham optado por um paradigma organizativo radicado no movimento operário.

Percebe-se assim a razão por que se reconhece no cooperativismo uma lógica de resistência ao capitalismo e até uma certa energia alternativa, ao mesmo tempo que se verifica a relativa facilidade com que se insere num

contexto capitalista. Do mesmo modo se compreende que alguns autores tenham visto no cooperativismo uma terceira via, distinta quer do capitalismo, quer do socialismo, enquanto outros o conceberam como componente incontornável deste último. Outros ainda, olhando mais para o presente do que para o futuro, encararam o conjunto das cooperativas como um sector autónomo, integrado numa economia mista. Actualmente, à luz de uma visão complexa do processo de globalização, que o encara como um conjunto onde se articulam, conflitualmente, processos parcelares de globalização opressiva e processos parcelares de globalização emancipatória, com dominância dos primeiros, o movimento cooperativo pode ser considerado um processo específico de globalização emancipatória.

### **3. A eficácia cooperativa**

Depois de se ter proposto uma explicação para a génese das cooperativas, vale a pena formular uma pergunta muito simples: *Porque resolvem as pessoas fundar uma cooperativa ou entrar para uma já constituída?* A resposta mais óbvia é a de que julgam mais fácil atingir certos objectivos cooperando do que agindo isoladamente. Correndo o risco de algum simplismo, podíamos prosseguir, reflectindo sobre o motivo por que preferiram uma cooperativa a uma sociedade comercial ou a uma associação. Uma sociedade comercial seria mais adequada se estivesse em causa a circunstância de se dispor de um certo capital e a concomitante necessidade de o fazer render o mais possível. Uma associação seria mais conveniente se os objectivos prosseguidos não implicassem a actividade de uma empresa para serem alcançados. A cooperativa corresponde a uma situação em que o objectivo das pessoas que se associam só pode ser atingido por intermédio de uma empresa. Assim, as cooperativas destinam-se



a satisfazer da melhor maneira os interesses dos cooperadores que as integram. É este o plano em que se pode avaliar a sua eficácia.

E, no fundo, é a procura da eficácia cooperativa que é o grande princípio motor das transformações que ocorrem na estrutura e na organização das cooperativas. Mas essa procura não pode ser feita sem regras. Pelo contrário, tem de decorrer dentro do espaço definido pelos valores e princípios cooperativos (Cf. *Código Cooperativo*, art. 3º), não só porque estes, em Portugal, são constitucionalmente imperativos, mas também porque sem isso dificilmente se pode imaginar um desenvolvimento que seja cooperativo.

Como vimos, as cooperativas são uma simbiose de associação e de empresa (Cf. NAMORADO, 1993: 26 e 513), são uma síntese de duas vertentes incidíveis, o que condiciona os critérios que permitem avaliar essa eficácia. As suas finalidades podem ter natureza económica, social ou cultural, mas não podem ser lucrativas. As cooperativas têm, por isso, uma racionalidade própria para gerirem os recursos de que dispõem, uma racionalidade de matriz empresarial, mas exterior à lógica da lucratividade.

São os interesses dos cooperadores que estão na origem das cooperativas, são eles a sua razão de ser. Por isso, saber em que medida foram satisfeitos é o índice mais relevante da qualidade da cooperativa. Pelo facto de lhe caber prosseguir-los da melhor maneira, são eles o elemento dinamizador da cooperativa e o seu nível de satisfação é o melhor critério da sua eficácia. De um modo genérico, as cooperativas de utentes correspondem a esses objectivos, prestando serviços; as cooperativas de trabalhadores, criando oportunidades de trabalho.

Mas não pode também, obviamente, deixar de se atribuir importância à capacidade de as cooperativas garantirem as condições endógenas de sobrevivência, ou seja, de se reproduzirem, de assegurarem a sua perenidade. Também por aí se avalia a sua eficácia.

Pode depois apurar-se, em paralelo com os procedimentos usados quanto a outras organizações, se esses objectivos foram atingidos. Pode concluir-se, na melhor das hipóteses, que se maximizou o efeito útil dos recursos aplicados, ou, numa perspectiva inversa, que foram reduzidos ao mínimo os custos implicados pela actividade desenvolvida.

Para o conseguir é importante que estejam, à partida, bem identificados e hierarquizados os objectivos concretos de cada cooperativa, para depois serem articulados com a finalidade típica do ramo cooperativo em causa. É claro que pouco adiantará se eles forem apenas perceptíveis para o grupo dirigente, se não forem assumidos pela generalidade dos cooperadores. Do mesmo modo, eles têm de estar perfeitamente compaginados com os interesses que estão no cerne da motivação para cooperar que dinamizou os cooperadores envolvidos.

#### **4. O lado económico da cooperatividade**

A especificidade das cooperativas traduz-se também no seu regime económico. Nele se destacam três áreas: a realização do capital, os eventuais juros e os possíveis excedentes (Cf. MACPHERSON, 1996:29 e ss.).

O capital é realizado pelos cooperadores. Numa grande parte dos casos, todos os cooperadores contribuem com a realização de igual número de títulos de capital, mas noutros há uma diversificação do montante das entradas. Neste caso, não há nenhuma cominação legal que imponha um critério que ordene essa diversidade. No entanto, o princípio cooperativo que se refere à “participação económica dos membros”, fala numa contribuição equitativa para o capital das cooperativas que impende sobre os membros. Pode pois sustentar-se que o montante das entradas de cada cooperador pode ser qualquer um decidido pelos cooperadores, desde que seja

equitativo. Por exemplo, pode ligar-se o montante do capital a subscrever por cada cooperador com o volume das operações que realize com a cooperativa, ajustando-o anualmente enquanto tal for necessário ao seu bom funcionamento.

Quanto aos juros, deve ter-se em conta, em primeiro lugar, o princípio cooperativo que acabámos de referir: “Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros.” Portanto, os estatutos da cooperativa podem dispor que haja lugar a pagamento de juros, tal como deles pode resultar o contrário (*Código Cooperativo*, art. 73º). No primeiro caso, será da exclusiva competência da Assembleia Geral fixar as taxas dos juros a pagar pela cooperativa aos seus membros, art. 49º/e), mas essa taxa não poderá nunca ser especulativa, dado o princípio acima citado. Não há aqui um patamar fixo, mas os juros não deverão ser tão elevados que possam ser uma motivação autónoma para se aderir a uma cooperativa.

Quanto aos excedentes, o princípio que estamos a comentar, diz: “Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas (...); benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros”. O segundo dos objectivos citados traduz-se no retorno, sendo o único tipo de afectação em que se pode falar numa verdadeira distribuição de excedentes.

Pelo art. 73º do *Código Cooperativo*, pode ver-se que o legislador distingue os “resultados anuais líquidos” dos “excedentes anuais líquidos”, sendo estes somados aos eventuais juros que constituem aqueles. Todavia, se forem pagos juros, eles não podem exceder 30% dos “resultados anuais líquidos”. E ainda de acordo com o mesmo preceito, não são tratados como excedentes cooperativos os que provierem de operações realizadas com terceiros, os quais são tratados como se fossem lucros.

Duas observações devem ainda ser feitas, a propósito desta temática. Em primeiro lugar, enquanto nas sociedades comerciais a diferença entre juros e lucros se dilui no seio dos dividendos, nas cooperativas essa diferença é bem marcada. Em segundo lugar, no que concerne às cooperativas, embora a existência de retorno não implique necessariamente o pagamento de juros pelos títulos de capital, essas duas opções harmonizam-se melhor entre si, do que cada uma delas com as outras do outro campo.

Compreende-se assim que o facto de haver excedentes, bem como o seu montante, não sejam índices da eficácia ou da qualidade das cooperativas. Mostram apenas que os resultados obtidos foram conseguidos a um custo não superior ao previsto no início do período considerado, o que, além do mais, assegura a reprodução e o desenvolvimento da cooperativa em causa.

Na verdade, os excedentes cooperativos dependem directamente de decisões políticas dos dirigentes ou dos cooperadores, não sendo por isso tributários de uma lógica de remuneração especulativa do capital. O próprio facto da distribuição dos excedentes cooperativos, quando tem lugar, depender do volume de transacções entre cada cooperador e a cooperativa e não do número de títulos de capital detidos por cada cooperador, mostra bem que eles se não destinam a remunerar o capital.

Aliás, os excedentes cooperativos são distribuídos com base nessa lógica, porque as cooperativas assentam no protagonismo dos cooperadores, vivem das operações com eles, têm no seu cerne, como vimos, os interesses deles. Elas são, no essencial, movidas pela procura da melhor qualidade possível dos serviços cooperativizados que prestam ou das oportunidades de trabalho que facultam. Não são movidas por uma lógica de rentabilização máxima de um capital que nelas tenha sido investido. Para as cooperativas, o capital nelas investido é apenas um instrumento para prosseguir os seus

objectivos. A rentabilidade desse capital não é o objectivo central, nem o motor das práticas cooperativas, é um meio de contribuir para a sua perenidade. É isso mesmo que sublinha Edgar PARNELL: “As cooperativas, tal como qualquer outra empresa, têm de usar com produtividade qualquer capital que se aplique. Só porque uma organização é uma cooperativa, isso não é desculpa para não usar com eficiência os recursos financeiros” (1996: 175).

Percebe-se, à luz das particularidades que acabam de ser assinaladas, que o financiamento das cooperativas tenha de se pautar por uma lógica própria. E, nessa medida, o desejável dinamismo, assumido na procura de novos instrumentos financeiros, tem de ser envolvido por uma atitude extremamente cautelosa e vigilante que possa impedi-las de cair nas múltiplas armadilhas resultantes de uma utilização imprudente de caminhos próprios de outras lógicas e adequados a outros fins.

Daí que seja natural a preferência pelo autofinanciamento, embora se valorize também, compreensivelmente, o recurso a capitais externos, desde que seja traduzido em empréstimos de natureza obrigacionista, o que será facilitado pela boa qualidade da informação aos possíveis credores ou investidores. Tendo-se, contudo, presente, quanto à questão do financiamento, que um valioso instrumento para a enfrentar é a instituição em Portugal de um ramo de crédito cooperativo não-agrícola, com já acontece há muitos anos em inúmeros países.

## **5. A vivência democrática**

A natureza empresarial das cooperativas leva, por si só, a que a respectiva especificidade não possa significar gestão desregulada, nem se deixe envolver por um qualquer espontaneismo pré-empresarial. Mas se a

autenticidade cooperativa não é compatível com o menosprezo pelo vector empresarial, muito menos o será quanto ao vector associativo.

Na verdade, não se vê como seria possível dar centralidade aos interesses dos cooperadores na lógica cooperativa e aceitar o apagamento da dimensão associativa que, precisamente, corresponde à dinâmica de conjunto desses interesses. Do mesmo modo, traduzindo a cooperatividade uma incidibilidade de duas dinâmicas, dificilmente uma delas pode ser enfraquecida sem prejuízo da outra. Será muito difícil manter-se duravelmente a eficácia empresarial, ao lado de uma anemia associativa.

É neste contexto que se pode compreender que a participação dos cooperadores seja um índice relevante da qualidade e da autenticidade cooperativas. Pode mesmo dizer-se que a luta para aumentar a participação dos cooperadores na vida das cooperativas é um dos vectores onde se joga muito do aperfeiçoamento das suas estruturas.

Além de ser a própria seiva da vertente associativa das cooperativas, a participação, é realmente um elemento estruturante da “gestão democrática pelos membros” consagrada num dos princípios cooperativos. Ou seja, a democraticidade interna das cooperativas, que é um elemento nuclear da própria identidade cooperativa, tem como primeiro factor qualificante a participação dos membros, que assim se revela como um dos critérios mais fiáveis da qualidade das práticas cooperativas, da sua autenticidade enquanto tais. Por isso, o aperfeiçoamento das estruturas cooperativas joga-se, em grande parte, no terreno da participação dos cooperadores.

É no quadro desta problemática que se percebe a importância de as cooperativas serem um espaço de dignificação das relações entre dirigentes e assalariados, entre cooperadores e quadros técnicos, de modo a que a humanização e a democratização do quotidiano das cooperativas atinja um nível de excelência.

Nas relações entre a direcção e os trabalhadores está presente a ideia de que seria difícil de compreender que as relações laborais num contexto cooperativo não tivessem uma melhor qualidade do que as que têm num contexto privado. Permanece latente no seio do movimento cooperativo a questão de saber em que medida se deve formalizar, no plano dos próprios princípios cooperativos, a integração dos trabalhadores assalariados.

Tudo isso não põe em causa a centralidade dos interesses dos cooperadores na vida das cooperativas, em cujo sistema de relações com os dirigentes se introduz como factor de complexidade a intervenção dos quadros técnicos, com destaque para os gestores. Nas relações entre os cooperadores e os dirigentes, é importante evitar que estes se transformem numa oligarquia sem controle efectivo, movida por interesses corporativos autónomos. Os dirigentes têm, por sua vez, de assegurar sempre o controle político dos quadros técnicos, de modo a evitar que o poder de facto na cooperativa caia nas mãos de uma burocracia sem legitimidade democrática para o exercer. Para isso, no entanto, as diversas funções em causa têm de ser bem hierarquizadas e claramente separadas.

Do mesmo modo, o aperfeiçoamento da comunicação entre os pólos que constituem a estrutura interna das cooperativas, eventualmente recorrendo às modernas tecnologias da informação, é um factor relevante da sua eficácia. Mas a sofisticação dos meios e o apuro das estratégias pouco significarão de positivo se envolverem os cooperadores numa relação trivializada.

## **6. A qualidade cooperativa nas relações com o exterior**

A centralidade dos interesses dos cooperadores não pode constituir um obstáculo ao envolvimento das cooperativas nos problemas da comunidade. A própria génese das cooperativas apontava nesse sentido, sendo certo que,

desde há muito, a prática do movimento cooperativo era impregnada difusamente por esses problemas. Desde a reformulação dos princípios cooperativos, ocorrida em 1995, existe um novo princípio que consagra o “interesse pela comunidade”: “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros” (*Código Cooperativo*, art. 3º)

Paralelamente, entre os valores que passaram a integrar a identidade cooperativa, no Congresso de Manchester da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1995, vários têm uma projecção directa nas relações das cooperativas com o meio envolvente. É o que acontece com a honestidade, a transparência, a responsabilidade social e o altruísmo.

Pode pois afirmar-se que a cooperatividade tem incidências específicas nas relações de cada cooperativa com tudo o que lhe é exterior, pelo que a evolução das respectivas estruturas organizativas não pode deixar de ser sensível também a esta vertente.

Sem se pretender chegar a um panorama exaustivo de tudo o que está aqui em causa, pode começar por se dizer que o primeiro sintoma da qualidade das relações de uma cooperativa com o exterior situa-se no âmbito da intercooperação, ou seja, da cooperação entre cooperativas. Sintoma cuja relevância é bem evidenciada pelo facto de a “intercooperação” integrar o elenco dos princípios cooperativos, desde 1966 (Cf. NAMORADO, 1995:94 e ss.). De facto, quer a intercooperação formal, traduzida na constituição e funcionamento de cooperativas de grau superior, quer a intercooperação informal, consubstanciada numa teia de relações correntes, constituem um recurso cooperativo que seria imprudente desaproveitar.

Todas as cooperativas que se relacionam com pessoas, que se situam perante elas como consumidores externos daquilo que elas produzem, têm de assumir perante eles uma atitude irrepreensível, no que concerne a uma plena transparência, quanto à qualidade dos produtos e serviços. Têm de



proceder no quadro dos valores acima indicados. Do mesmo modo, todos os seus fornecedores têm de ser tratados pelas cooperativas, com urbanidade e transparência.

A multisectorialidade, ou seja, a possibilidade de uma cooperativa ter ao mesmo tempo objectivos próprios de vários ramos, é um bom caminho para uma diversificação da oferta cooperativa, ou noutra perspectiva, para dar uma resposta cooperativa a diversos tipos de interesses concentrados nos mesmos potenciais cooperadores, o que potencia a motivação destes e dá mais força à organização que os congrega (*Código Cooperativo*, art.4º/nº 2).

Vale a pena, por último, chamar a atenção para a necessidade de não se seguirem caminhos que possam pôr em perigo a legitimidade social das cooperativas e de, pelo contrário, ser sempre útil reforçá-la.

Assim, se é certo que a legalidade da realização de operações com terceiros não oferece dúvidas (*Código Cooperativo*, art. 2º/nº2), o seu excesso pode levar a que se ponha em causa que uma cooperativa se ocupe com operações que são exteriores à cooperatividade em si própria.

Em contrapartida, a circunstância de se estar perante um sector que tem constitucionalmente direito a uma protecção especial do Estado, torna socialmente relevante a transparência da sua actividade, retira da esfera privada o problema do seu controle. Assim, o recurso a auditorias externas, por exemplo, pode revelar-se um factor de legitimação das políticas públicas de fomento cooperativo, o que por si só o justificaria.

## **7. Diversificar as hipóteses organizativas**

Seria estéril conceber as estruturas das cooperativas com base num modelo rígido e vinculativo. Pelo contrário, deve haver uma oferta diversificada e flexível de hipóteses organizativas, de modo a corresponder-se adequadamente à diversidade dos ramos, à multiplicidade dos tipos de

actividades desenvolvidas, à variedade de dimensões e mesmo à heterogeneidade cultural dos cooperadores. O novo Código Cooperativo, em vigor desde 1 de Janeiro de 1997, procurou afastar os obstáculos legais que contrariassem essa flexibilidade.

Tendo esta flexibilidade de base como contexto, há alguns vectores estruturantes que devem ser valorizados. À dimensão deve ser dado o máximo de importância, como factor de diferenciação dos modelos organizativos. De facto, torna-se cada vez mais claro que a pequena cooperativa exige caminhos de aperfeiçoamento muito diferentes dos que se impõem às cooperativas de grande dimensão.

No plano da democraticidade das cooperativas, há que estar atento ao risco dela ser esvaziada, em virtude da formação de oligarquias internas que instituem rotinas perversas, reduzindo as práticas cooperativas a uma sucessão repetitiva de inércias. Pode, aliás, dizer-se que muitos dos factores que podem contrariar esse esvaziamento valem, por si sós, como regras de uma boa organização, sendo assim duplamente aconselháveis.

É o que, por exemplo, acontece com uma distribuição adequada de atribuições entre dirigentes eleitos e gestores profissionais, a que seria interessante acrescentar a invenção de figuras organizativas novas, que possam fundir a representatividade com o profissionalismo, assumindo o papel de pontes entre os outros dois pólos. Mas a harmonia entre os vários tipos de funções dificilmente se poderá alcançar sem a instituição de regras de funcionamento precisas que dêem a todos uma noção clara dos lugares que lhes cabem.

Tudo isso, porém, poderá ter efeitos muito limitados, se não houver um envolvimento relevante dos cooperadores na vida da cooperativa, através de uma gestão participada que materialize um efectivo diálogo, alicerçado numa informação habitual e suficiente que se estenda por toda a organização. Só assim terá consistência a aposta num reforço do comportamento cooperativo

de todos os intervenientes. Só assim poderá estar protegida de derivas inesperadas a escolha de lideranças de alta qualidade. Alta qualidade essa, sublinhe-se, que nunca poderá dispensar uma forte impregnação, pelos ideais cooperativos, pelo espírito cooperativo, para ser solidamente eficaz.

A conjugação desses vectores permitirá que as cooperativas elaborem autênticos planos estratégicos que realmente as envolvam e as protejam de uma sempre arriscada navegação à vista, permitindo-lhes também recorrer com mais segurança a instrumentos contratuais novos nas suas relações com outras organizações.

Se forem capazes de captar toda esta energia renovadora, as cooperativas terão encontrado um poderoso antídoto contra os predadores que cada vez mais as espreitam, ora como inimigas que os embaraçam, ora como apetecíveis presas a que a sua inesgotável gula não resiste. Não deverão nunca, no entanto, menosprezar a utilidade de uma protecção jurídica adequada contra esses predadores, quer eles sejam confessos, quer dissimulados.

## **8. Evoluir sem esquecer a identidade cooperativa**

O sentido da evolução da estrutura e da organização das cooperativas para responderem aos desafios que se perfilam no horizonte está implícito nos tópicos de reflexão apresentados. Alguns deles estão já impregnados por aspectos da identidade cooperativa. Assim, foram já tecidas considerações em torno dos princípios da gestão democrática, da participação económica dos membros nas suas várias vertentes, da intercooperação e do interesse pela comunidade.

Mas relativamente a esses princípios, bem como a todos os outros, é bom ter-se presente que, no seu conjunto, não podem ser esquecidos, quando se pensa no desenvolvimento das organizações cooperativas.

Todos os parâmetros de evolução, implícitos no que atrás se disse, têm de ser perspectivados em consonância com as regras que projectam a identidade cooperativa. Nessa medida, as mutações internas que materializem essa evolução têm de apurar os mecanismos democráticos existentes, potenciando a sua eficácia prática, com recurso a uma participação cada vez mais intensa e sistemática dos cooperadores. De um ponto de vista cooperativo, portanto, não é legítimo que se introduzam transformações que não apontem para o aperfeiçoamento da democracia, enquanto, por outro lado, a qualidade democrática dessas transformações depende muito do nível de participação atingido.

Toda essa democraticidade interna perderia significado, admitindo-se que as cooperativas poderiam legitimamente obedecer a centros de poder exteriores ao sector cooperativo, fossem eles da natureza pública ou privada. As parcerias que ocorrerem, abrangendo organizações dessas, têm, por isso, de ser encaradas com cautela especial, não só pelo melindre de que algumas dessas relações se revestem, mas também pela especial perigosidade deste terreno, de um ponto de vista jurídico.

Do mesmo modo, as cooperativas não podem restringir a possibilidade de a elas se aderir recorrendo a critérios discriminatórios, nem podem constranger os cooperadores a permanecerem nelas, ou a abandonarem-nas, contra a sua vontade. A cooperatividade é, na verdade, estruturalmente incompatível com quaisquer obstáculos discriminatórios à entrada de novos cooperadores, bem como a quaisquer constrangimentos que manchem a voluntariedade das práticas cooperativas.

Por último, situa-se no mesmo plano a imperatividade de as cooperativas promoverem a educação e a formação dos seus membros, dos seus dirigentes, dos seus trabalhadores assalariados, da comunidade em que estão inseridas. E em nenhuma circunstância se pode cair no equívoco de

entender a obediência a este princípio como um simples ornamento, menos vincutivo do que os outros.

## 9. Conclusão

O movimento cooperativo não escapa à complexidade do mundo em que vivemos, onde é cada vez mais imprudente encarar as aparências como se fossem a realidade ou aceitar acriticamente quaisquer afirmações, só porque ostentam um manto abusivo de cientificidade ou os ouropéis dos argumentos de autoridade. Por isso, os cooperativistas têm de apurar a sua capacidade crítica, em face da realidade que os rodeia, não só para perceberem em que mar navegam, mas também para adquirirem uma noção mais clara das suas fragilidades e das suas limitações, por um lado, bem como da sua força e potencialidades, por outro.

Têm de se manter despertos para as consequências do predomínio, nas sociedades em que vivemos, de lógicas organizacionais distintas da que lhes é própria, compreendendo a subalternidade actual das cooperativas. Não para se conformarem com ela, como se fosse uma fatalidade, mas para a enfrentarem com persistência e serenidade. Por isso, é importante que, sem perderem o seu conhecido sentido das realidades, ganhem maior energia projectiva e maior capacidade de invenção do futuro.

No fundo, trata-se de compreender que a necessidade de fazer evoluir as estruturas e a organização das cooperativas, como que reinventando-as **(2)**, é algo que verdadeiramente só pode conseguir-se no quadro de uma reinvenção da própria sociedade, no seu todo. E esse novo protagonismo cooperativo, menos conformado com o presente, não dispensa como seu pressuposto a atitude crítica que atrás se mencionou.

Neste contexto, é bom salientar que a reinvenção cooperativa não é possível sem um envolvimento global dos cooperadores, o qual sempre

exigirá uma compreensão plena do interesses que os movem. Do mesmo modo, não se podem valorizar os horizontes mais distantes sem uma cuidadosa ponderação dos objectivos mais próximos. Por exemplo, numa lógica de desenvolvimento cooperativo não pode ser esquecida a necessidade de se ter um cooperativismo de crédito forte e completo, assim como se não pode deixar de valorizar a presença das temáticas cooperativas nos programas do sistema de ensino.

Se as cooperativas não quiserem sofrer as mudanças, preferindo mudar projectando-se no futuro, para nele poderem interferir, têm de saber ser fiéis à sua identidade, assumindo uma atitude crítica e avaliando-se a si próprias com lucidez e realismo.

\* \* \* \* \*

#### **Notas :**

(1) A óbvia continuidade existente entre a primeira formulação dos princípios cooperativos e a actual, alcançada em 1995, no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em Manchester, mostra que é essa a visão cooperativa dominante no mundo em que vivemos. Não havendo dúvidas quanto ao facto de a cooperativa fundada pelos tecelões de Rochdale, em 1844, ser uma organização integrada no movimento operário, percebe-se com que base se situa a génese das cooperativas no movimento operário.

(2) Deve distinguir-se bem qualquer pseudo-reinvenção das cooperativas, traduzida na sua descaracterização, por se adoptarem caminhos próprios de outros tipos de empresa, da verdadeira reinvenção aberta ao futuro, que terá de se pautar, sempre, pelos vectores inerentes à identidade cooperativa.

\* \* \* \* \*

**- Bibliografia Principal**

-*Caractéristiques et fonctions de l'entreprise coopérative* (1974), Genève, Bureau International du Travail.

-*Código Cooperativo* (1996 ), Lisboa, INSCOOP.

-LOUIS, R., (1976), *Organisation et fonctionnement des coopératives*, Genève, Bureau International du Travail.

-MACPHERSON, Ian (1996), *Princípios cooperativos para o século XXI*, Lisboa, INSCOOP.

-NAMORADO, Rui (1993), *Da cooperação ao direito cooperativo*, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

-NAMORADO, Rui (1995), *Os princípios cooperativos*, Coimbra, Fora do Texto.

-PARNELL, Edgar (1995), *Reinventing the co-operative-enterprises for the 21<sup>st</sup> century*, Oxford, Plunkett Foundation.