



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

QUARESMA JÚNIOR, EDSON ANTUNES; LANNA PEIXOTO, DANIEL; DE PÁDUA CARRIERI,  
ALEXANDRE

A cristalização de uma microrrevolução francesa: o caso das cooperativas de salinas-mg

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 14, núm. 6, noviembre-diciembre, 2013, pp. 162-184

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195429392008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A

## A CRISTALIZAÇÃO DE UMA MICRORREVOLUÇÃO FRANCESA: O CASO DAS COOPERATIVAS DE SALINAS-MG\*

### **EDSON ANTUNES QUARESMA JÚNIOR**

*Doutorando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas  
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Fazenda Varginha km 2, Rodovia Salinas Taiobeiras, Salinas – MG – Brasil – CEP 39560-000*

*E-mail: edsontunes@hotmail.com*

### **DANIEL LANNA PEIXOTO**

*Doutorando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas  
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Rua Elizabeth Minete Perim, s/n, São Rafael, Venda Nova do Imigrante – ES – Brasil – CEP 239375-000*

*E-mail: daniel.peixoto@ifes.edu.br*

### **ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI**

*Doutor em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas  
da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).  
Avenida Antônio Carlos, 6.627, sala 4012, Pampulha, Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 31270-901*

*E-mail: aguiar.paduacarrieri@terra.com.br*

\* Os autores agradecem aos colaboradores da pesquisa, bem como a UFMG, UEMG e IFNMG campus Salinas pelo apoio dado para a produção do trabalho.

## RESUMO

Como as forças dos indivíduos se voltam contra si mesmos? Aonde o próximo passo pisará a ponto de levar uma organização a uma mudança radical? Até que ponto a estratégia pode ser vista enquanto um processo separado da prática? Este *paper* traz algumas pistas de como esses processos podem acontecer. Ao acompanhar o cotidiano de duas cooperativas, com o objetivo de conviver com suas estratégias de controle, bem como as interações dos cooperados, verificou-se que as diretorias foram deslegitimadas do poder por meio de processos não planejados, mas subscritos em uma ordem visível pelas traduções de lógicas de outros sistemas e de outros episódios do mesmo sistema, inscritos em espaços habitados, desnudados pelo cotidiano dos cooperados. Por esta via de análise, contribui-se para a inserção de dois autores nos estudos organizacionais, no campo da estratégia como prática: Niklas Luhmann (com os episódios, a comunicação, tradução para dentro dos sistemas) e Michel de Certeau (com as táticas e a concepção de um espaço habitado). Acredita-se que ambos podem ser ainda mais elucidadores de sentidos quando trabalhados juntos. Com eles, foi possível perceber como as táticas contribuíram para que as diretorias fossem percebidas como “culpadas” de práticas que consideraram como certas, e que eram oriundas de sistemas de referências externas. Com as novas diretorias, o poder emana da fluidez: ao mesmo tempo que cristalizado em novas pessoas, é filtrado pelo conjunto, que controla as decisões através das reuniões em que são deliberadas as questões mais relevantes. Mas as táticas continuam. E assim, abrem cotidianamente os novos episódios para algum futuro.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia como prática; Cotidiano; Cooperativas; Mudanças; Poder.

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo pode ser considerado uma opção diante do capitalismo. Mas, na sua convivência com a realidade cotidiana, pode encontrar dificuldades como o individualismo e a competição, que são refletidos tanto interna quanto externamente. Os empecilhos relacionados ao contexto cooperativista têm profundas conexões com o objetivo deste *paper*, que foi acompanhar as mudanças ocorridas nas relações entre indivíduos de duas cooperativas do norte de Minas Gerais, na cidade de Salinas. Essas mudanças trouxeram uma visão coerente sobre a movimentação do poder e sua cristalização final: a “perda da cabeça” das primeiras diretorias.

Além das diretorias, as organizações analisadas perderam muitos cooperados desde a sua constituição, muito em função das frustrações às quais estiveram submetidos, e percebeu-se que os indivíduos que se mantiveram, ao ficarem frente a frente com a realidade da cooperativa, criaram táticas que se transformaram em estratégias de controle sobre a competição. Interessante perceber que essas táticas, quando institucionalizadas, recaíram também sobre os comportamentos e valores incoerentes dos próprios indivíduos que fomentaram a ação inicialmente. É óbvio, a criação desse tipo de tática demanda uma prática sobre si, uma mudança e adaptação que pode ir muito além da capacidade ou mesmo do interesse de determinados indivíduos.

Para captar os sentidos desse movimento, buscaram-se, nas análises da observação e das narrativas dos cooperados, quais são as maneiras de agir imprimidas pelos sujeitos para criar táticas que validam os significados coerentes com a realidade cooperativista, que preza pela igualdade e solidariedade. O foco então não é descobrir os motivos pelos quais alguns saíram, mas sim algumas mudanças realizadas, questões que se tornaram relevantes para aqueles que ficaram.

Em consonância com este caminho, priorizou-se neste trabalho uma forma de apreciação que considerasse os movimentos. Ao invés de uma fotografia, um filme que se embasa nos trabalhos de Luhmann e Certeau. Tem-se, então, uma discussão teórica sobre a estratégia enquanto prática, com foco em ambos. Utiliza-se do primeiro a abordagem de episódios, e finaliza-se o aporte teórico passando pelo cooperativismo. Ao fim da explanação sobre as teorias utilizadas, inicia-se o caminho metodológico bem como o trabalho com as narrativas e as demais informações obtidas no decorrer da pesquisa, agrupadas em episódios.

A análise feita a partir de “episódios que se revestem em ações e outras formas discursivas relacionais” foi um achado muito esclarecedor da realidade buscada, pois comportou a percepção, em uma espécie de “*frames* temporais”, das conexões de ações que desencadeiam outras. Por isso também a relevância

de Certeau: permitiu, com base nas ações e táticas, abranger a mutação de um grupo pelo seu interior, bem como seu *modus operandi*: a tomada de poder dos cooperados sobre as ações da cooperativa, realizada por meio de táticas que não buscavam esta posição. Trata como que de traduções de sistemas que só se tornam visíveis na ação, no cotidiano.

Assim, a proposta apresentada avança para a utilização dos dois autores dos estudos organizacionais. Contribui ao pensar a estratégia-ação enquanto resultado interno da organização cooperativista, mas também enquanto resposta a valores dos indivíduos que são trazidos de fora. Parte-se de uma análise temporal, demarcada nos momentos em que as táticas são postas em jogo e movimentam um conjunto de processos internos da organização que retornam aos indivíduos. Neste ponto, existe uma conexão com o que se considera aqui como características relevantes de uma revolução, como a francesa: para Hobsbawm (1962), aquele movimento não foi planejado, executado ou liderado por um grupo específico. Ele nem sequer lançou líderes até a figura pós-revolucionária de Napoleão (no caso das cooperativas, a nova diretoria).

Não obstante, houve um surpreendente consenso de ideias gerais entre um grupo social que, entretanto, era composto por interesses distintos. Existem em ambas as revoluções, movimentos dialéticos: na francesa, uma dança entre os reformadores da classe média e as massas, perceptível nas respostas a ações do rei; nas cooperativas, entre cooperados com interesse de inserção no “mercado de trabalho” e aqueles com interesses coletivos, perceptíveis nas respostas dadas a uma diretoria que se apoia em um órgão de cunho gerencialista.

É importante perceber, entretanto, que esses pontos demonstram um início, meio e fim, ou seja, demarcações que retratam um período, um episódio, uma movimentação histórica do poder. Uma revolução feita em uma localidade restrita. A contribuição das táticas para que as diretorias fossem percebidas como “culpadas” de práticas que consideraram como certas, e que eram oriundas de sistemas de referências externas (de cunho gerencialista). Com as novas diretorias, o poder emana da fluidez: ao mesmo tempo que empossado em novas pessoas, é filtrado pelo conjunto, que criou um novo sistema de controle das decisões através das reuniões. Mas as táticas continuam. E assim, abrem cotidianamente os novos episódios para algum futuro.

No decorrer deste artigo, demonstram-se esses avanços encontrados com a utilização dos métodos dos autores ora citados, como uma visão de fatores que se encadeiam, mas continuam fazendo parte de uma demarcação; a criação do espaço do próprio e seu reforço no discurso dos indivíduos; a possibilidade de pequenas revoluções, cotidianas. Para além da estratégia e dos valores, trata-se de uma questão de empoderamento de um grupo, realizado pelas ações táticas, com os valores mais ordinários.

## 2 DELINEAMENTOS DE UMA TEORIA DA PRÁTICA E A ESCOLHA PELOS EPISÓDIOS

Assim como em Hendry e Seidl (2003), este artigo responde aos chamados de, Whittington (1996, 2001) e Jarzabkowski (2000, 2003) para aprofundar as análises da teoria da estratégia como prática.

Em geral, teóricos da prática, tais como Certeau (2007), creem que os atores sociais podem engajar-se no fazer cotidiano de forma individual. Admitem que o sentido da prática está relacionado com a atividade que as pessoas realizam na vida vivida.

No autor, recuperam-se as práticas anônimas, os fazeres escondidos no interior de práticas sociais que mascaram a fabricação silenciosa do ambiente social. Procura-se o lugar do próprio<sup>1</sup> e seus reforços.

Entretanto, é importante reforçar um segundo exame, que esteja focado nos sentidos atribuídos a contextos temporalmente específicos, e nesta acepção, um autor que traz novas reflexões para os estudos organizacionais, como demonstrado nos trabalhos teóricos de Crubellate (2007) e Hendry e Seidl (2003) e no trabalho empírico de Jarzabkowski e Seidl (2008), é comprovadamente Luhmann (1995). Este parte da criação e reprodução do sistema social pela via da comunicação e atribuição de sentido do dado que está fora para as possibilidades do ambiente. Considera a relevância do tempo nos processos interativos (que não se resumem somente a isso); a possibilidade de mudança, bem como de estabilização parcial dos condicionantes em uma estrutura, uma percepção de estabilidade anterior à movimentação do sujeito, com condicionantes estruturais ou episódios anteriores.

Em Luhmann (1995), existe a extremada relevância de se pensar em um sistema social autopoiético<sup>2</sup> e que use a comunicação como “[...] their particular mode of autopoietic reproduction. [e que] Their elements are communications which are recursively produced and reproduced by a network of communications and which cannot exist outside such a network” (MINGERS, 2006, p. 175).

Entretanto, vê-se uma questão problemática no trabalho de Luhmann: falta aqui o papel sumamente relevante das práticas individuais, relacionáveis às

<sup>1</sup> Termo certeuniano que remete ao local social do planejamento, pontos onde os poderes formais podem ser percebidos.

<sup>2</sup> Do grego, *αὐτό* que significa “próprio” e *ποιεῖν* enquanto “fazer”, criar. Dessa maneira, autopoiese trata da possibilidade de se fazer a si próprio, se refazer, se autorreferir, se recriar continuamente.

estratégias utilizadas pelo sistema autopoietico e a interação cultural. Em outras palavras: não seria coerente pensar que a autopoiese tem limites? Não existiria certa “tensão” nessa tradução de um sistema a outro, visto que existe a possibilidade de posicionamento do indivíduo?

Com vistas a preencher as lacunas ora apresentadas, acredita-se que Certeau (2007) é uma possibilidade. Diante do papel de um indivíduo que vagueia na reprodução/mudança do sistema, para Certeau (2007) as microações desenvolvidas no seio social, evidenciam práticas anônimas. Dessa maneira, torna-se claro como a individualidade age sobre determinada força opressora, representada por sistemas que tentam massacrar as forças que se mostram externas às suas concessões e aos limites do aceitável; por isso essas atividades individuais, por vezes, pervertem as normas e diretrizes estabelecidas para a cimentação da normalidade. Se originam de um lugar, se orientam para um espaço onde, “habitar não é somente situar-se em um território, mas habitar uma língua e expressá-la por um discurso” (DOSSE, 2004, p. 91).

Fazendo alusão ao trabalho com sucata, em que o trabalhador se permite recuperar, de forma criativa, refugo gerado pela indústria transformando-o em algo utilizável, Certeau (2007) mostra que esse tipo de criação é tida como transgressora, porque subtrai à fábrica tempo que poderia ser usado para fins lucrativos. Assim, no mesmo espaço dividido com a máquina a que ele deve servir, o construtor criativo “trapaceia” pelo simples prazer de mostrar para si, por meio de sua obra, um saber-fazer pessoal. São como “golpes” em espaços circunscritos por normas e formas de procedimento.

Da mesma forma que o “sucateiro”, entre normas e formas, o sujeito alija “golpes” contra a ordem estabelecida à medida que realiza ações pervertidas, que não podem ser enaltecidas sob nenhum pretexto. Assim se processa a bricolagem no espaço social permitindo ao sujeito inventar e usar de sua criatividade para gerar produtos próprios de interesse particular.

Essas práticas astuciosas de que trata Certeau (2007), que ferem a ordem estabelecida, surgem em meio e por meio de uma série de padrões oferecidos aos sujeitos para que sejam consumidos. Esse consumo faz com que comportamentos sejam aceitos e reproduzidos como se emanassem de cada indivíduo tentando esconder sua singularidade em relação ao indivíduo sob o rótulo de naturalidade.

Assim, entre outras mil coisas que os indivíduos realizam, Certeau (2007) estabelece uma forma de pensar as ações cotidianas formando um ponto de observação capaz de recuperar as astúcias anônimas das artes de fazer (DURAN, 2007); mostrando como as pessoas encontram na atividade diária maneiras de driblar as prescrições; criando formas de utilizar os produtos que lhes são impostos pelo poder que reina incontestado em sua superficialidade; realizando “gol-

pes” transvestidos em maneiras particulares de caminhar, ler, produzir, falar, cozinhar, vender e organizar.

Certeau (2007) afirma que as (re)apropriações realizadas pelos sujeitos, na qual é possível perceber as microrresistências que fundam microliberdades, são formas de resistência. Segundo o autor, esses modos de proceder e essas astúcias dos consumidores compõem uma antidisciplina. Uma força justa e sutil que possibilita ao fraco tirar partido do forte e, consequentemente, tirar partido de forças estranhas. Possibilita ao fraco “jogar” com as regras estabelecidas de modo a driblá-las desencadeando formas politizadas de agir no cotidiano.

As mutações que tiram partido do forte criam trajetórias aparentemente desprovidas de sentido, porque não têm relação como o espaço construído, escrito e pré-fabricado (CERTEAU, 2007). Assim, as fabricações em ambientes onde residem forças opressoras despertam interesse por não ter sentido aparente, mas simultaneamente são descartadas como importantes por causa dessa mesma característica, e assim se segue o fluxo dos acontecimentos, no qual os indivíduos, por meio da bricolagem, criam a cultura ordinária.

Admitir que nos espaços onde agem forças disciplinadoras existem ações que desrespeitam a “lei” é considerar a existência, pelo menos, de dois tipos de forças, uma das quais é a estratégia cotidiana, que, para Certeau (2007, p. 99), é

[...] o cálculo (ou a manipulação) das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder (uma empresa, um exército, uma cidade, uma instituição científica) pode ser isolado. Ela postula um lugar suscetível de ser circunscrito como algo próprio e ser a base de onde se podem gerir as relações com uma exterioridade de alvos e ameaças (os clientes ou os concorrentes, os inimigos, o campo em torno de uma cidade, os objetivos e objetos da pesquisa etc.).

Desse modo, a estratégia cotidiana pode ser entendida como aquela ação praticada pelo próprio, que impele aos sujeitos formas de comportamento e maneiras de agir. As estratégias cotidianas intencionam regular a dinâmica social e, a um só tempo, perpetuar a posição daqueles que ditam as normas. Isso porque, a todo o momento, as estratégias cotidianas querem reprimir qualquer forma de ação contraventora, que utiliza os produtos fabricados por uma elite a favor da ação criativa. Conforme diz Certeau (2007), a estratégia cotidiana vale-se de cálculos objetivos para esconder a sua relação com o poder que a sustenta, existente no lugar do próprio ou da instituição.

Já a tática cotidiana é um tipo de força que opera no lugar do próprio, que



age dentro da percepção de conformidade e passividade. Por meio dela, os atores sociais criam formas de ações astuciosas e são capazes de usar, à sua maneira, os produtos adquiridos, perfazendo os delineamentos de um consumo ativo. Para Certeau (2007, p. 100), a tática cotidiana é

[...] a ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio. Então nenhuma delimitação de fora lhe fornece a condição de autonomia. A tática não tem por lugar senão o do outro. E por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto tal como o organiza a lei de uma força estranha.

Outra característica da tática cotidiana é que ela não almeja um espaço a ser denominado como próprio, pois está preocupada apenas em criar resistência sem, contudo, construir caminhos que a conduzam a um lugar possível, para gerir uma ordem notável. No entanto, as ações táticas podem conduzir de forma não intencional à conquista de um lugar que seja circunscrito como próprio, de onde no futuro possa gerir um poder disciplinador.

Em relação a essa possibilidade, em que a tática cotidiana joga com o lugar ocupado pelo próprio, podendo conferir para si um lugar privilegiado, ela passa a assumir o caráter de uma prática do espaço. A tática cotidiana se transforma em autora da transformação do lugar do próprio em espaço. Essas alterações do lugar privilegiado são articuladas, por meio da prática astuciosa, por atores sociais que encontram, em meio à norma, espaço para a subversão e, conseqüentemente, desistem a estabilidade do próprio ao passo que confere dinamicidade ao lugar que é vigiado para não ser alterado. “Em suma, *o espaço é um lugar praticado*” (CERTEAU, 2007, p. 202, grifo nosso). Nesse sentido, o espaço não é unívoco nem mesmo estável quanto o lugar do próprio.

A instabilidade do lugar em que se define a criação de estratégias, conecta Certeau (2007) com a proposta feita por Luhmann (1995). Este percebe o ambiente enquanto uma continuidade de processos, enquanto conjunto de episódios que se encadeiam, um lócus em constante mutação que se autorrefere: uma autopoiese. O conceito de episódio torna-se então muito importante, uma vez que delimita num tempo a movimentação das estruturas, mas ao mesmo tempo, não os deixa afastarem-se, mostra suas conexões.

Assim, busca-se a criação e reprodução do sistema social pela via da comunicação: o que acontece em um sistema não é uma transmissão de informação de fora para dentro, mas sim uma atribuição de sentido do dado que está fora para as possibilidades do ambiente interno. De tal modo, um indivíduo conectado com determinado sistema agiria de acordo com suas formas de ação e comunicação existentes.

Pela via de trabalho deste autor, os sistemas são fechados. Mas ao mesmo

tempo, abertos. São fechados a partir do prisma de que aquilo que entra é sempre reflexo de um significado atribuído. São abertos uma vez que nenhum sistema existe sem estar em relação a. Como define Crubellate (2007), dentro de um sistema o que gira são significados. Tendo-se que o significado é tudo o que não é o real. São as possibilidades deste.

### **3 NOÇÕES SOBRE O COOPERATIVISMO E SOBRE OS CONJUNTOS DE VALORES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Muitos autores dos estudos organizacionais trabalham com o cooperativismo. Em consonância com a problemática levantada aqui estão Barreto e Paes de Paula (2009) que demonstram a dificuldade de inserção de indivíduos na realidade das cooperativas e a problemática destas em relação ao capitalismo. Essa mesma lógica pode ser percebida em Quaresma Jr. (2009), que demonstra a existência de valores individualistas no movimento solidário. Alguns autores demonstram conexões com as ideias de valores organizacionais e de solidariedade no interior das cooperativas, como Porto e Tamayo (2005), que vinculam às cooperativas analisadas os valores de autonomia, harmonia, domínio e hierarquia. Bertolin et al. (2008), tratam da assimetria da informação pela via da teoria da agência; Pereira e Carvalho (2008) demonstram a relevância da solidariedade entre parceiros como fator indutor da cooperação.

Esses autores mostram, além de quanto as análises podem ser diferentes, quanto as cooperativas podem ser diferentes. Isso fica nítido, pois mesmo oriundas de bases comuns, as cooperativas se tornaram organizações diferenciadas, adaptadas em grande medida às necessidades dos cooperados e do ambiente em que se encontravam. Nos relatos de Ide (2005), as cooperativas podem ser compreendidas por uma noção de doutrina moral, social e econômica, uma noção de lugar e outra de organização. Tendo como foco a noção cooperativista enquanto doutrinária, foi observada a possibilidade de construir uma “República Cooperativa”, ideia ainda inerente ao socialismo utópico, mas em paralelo com o mesmo. Pregava que “o cidadão, como produtor, é antes um servidor ou escravo da coletividade” (IDE, 2005, p. 72).

Com uma visão ainda aproximada à doutrinária (mas não idêntica), observa-se que as organizações eram vistas também como lugar, enquanto construto simbólico, onde pessoas se afirmavam membros pertencentes de acordo com valores comuns.

Neste trabalho, a representação das cooperativas que será principalmente analisada é a última possibilidade, por ser a que mais se aproxima do objeto

de estudo. Esta é verificada enquanto noção organizativa, uma conotação contemporânea, prevista na legislação federal brasileira, caracterizada por forma jurídica própria e criada para prestar serviços aos associados. Uma vez que, em se tratando dos cooperados “é para eles e por eles que ela existe e vai trabalhar” (HEIDEN, 2008, p. 51), esta representação atual das cooperativas é importante, pois, “ao contrário da sabedoria popular, em que elas são geralmente apresentadas como experimentos excepcionais, as cooperativas têm sido altamente bem-sucedidas como grupos de empresas” (MELMAN, 2002, p. 482).

Melman (2002), nota que “de fato, o controle do pessoal e dos fluxos financeiros tornou-se peça importante da atividade gerencial no capitalismo [...]” (MELMAN, 2002, p. 538), porém, localiza movimentos que conseguem em alguma medida, trazer respostas diferenciadas à necessidade de trabalho imposta pelo sistema atual pela via da solidariedade. “Em cooperativas e semelhantes iniciativas de trabalho comunitário, a desalienação por projeto desafia a busca convencional de lucros e poder por meio da concorrência predatória e da hierarquia” (MELMAN, 2002, p. 481).

Dessa maneira, as cooperativas fazem parte da chamada economia solidária, uma vez que, como define Lechat (2008) esta é a junção entre as dimensões do econômico, social e o político, capaz de gerar um desenvolvimento solidário. Singer (2008a), define as empresas solidárias como a negação da separação entre trabalho e posse dos meios de produção, ou seja, o trabalho e o capital “estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. E a propriedade da empresa é dividida por igual entre todos os trabalhadores, para que todos tenham o mesmo poder de decisão sobre ela” (SINGER, 2008a, p. 4). Nesse sentido a solidariedade desafia a competição entre os trabalhadores, já que tem relação com a igualdade e a propriedade coletiva: trata-se de uma solidariedade entre parceiros.

A economia solidária seria, portanto, uma alternativa ao sistema capitalista de produção – que para Singer (2008c), pressupõe a separação entre trabalho e posse dos meios de produção – ao mesmo tempo que se constitui numa parte dele.

Assim, mesmo diante do capitalismo enraizado contemporaneamente, as cooperativas detêm características que parecem permitir que sejam vistas como parte de uma diferenciação. Como afirma Bhowmik (2008): os princípios básicos das cooperativas são baseados ainda nos construtos desenvolvidos em Rochdale, e foram adaptados pelo movimento em todo o mundo. São eles: “um voto por cada membro [...]; as vendas são efectuadas de acordo com os preços do mercado; a distribuição dos lucros entre os accionistas tem como base as acções detidas; e a existência de um número limitado de acções por pessoa” (BHOWMIK, 2008, p. 40).

Muito embora Singer (2004) não seja coeso com a ideia de lucro<sup>3</sup>, concorda sobre a intenção principal das cooperativas, que seria trabalhar através de princípios de igualdade e democracia, por meio de uma efetiva solidariedade entre parceiros<sup>4</sup>.

## 4 CAMINHO PERCORRIDO

Esse trabalho é eminentemente indutivo e descritivo, conforme Duarte e Furtado (2002), e analisou duas unidades, correspondentes às Cooperativas A e B, no município de Salinas, Minas Gerais. Ambas têm um histórico de início com mais de 130 cooperados que posteriormente foram reduzidos para 22 e 15 respectivamente. O universo desta pesquisa compreendeu o grupo de cooperados indicados pelos mesmos como “frequentes” e “dedicados efetivamente” às cooperativas, num total de 14 na Cooperativa B e 8 na Cooperativa A. Destes, foram entrevistados 12 indivíduos, todos cooperados frequentes e moradores da cidade de Salinas, subdivididos em 9 mulheres e 3 homens, com idades entre 24 a 53 anos. Para facilitar a compreensão das informações, os entrevistados foram numerados de acordo com sua cooperativa de origem: se da Cooperativa A, de A1 até A8 e da mesma forma na cooperativa B, cujos entrevistados foram de B1 a B14.

A característica de redução elevada de membros foi um corte para selecionar cooperativas alvo do estudo e ao mesmo tempo, um meio de selecionar e organizar os dados, que foram trabalhados conjuntamente. É importante perceber que não se buscou aqui os motivos das saídas, mas sim, aqueles que mantiveram os participantes, assim como suas relações internas.

Com base em Trujillo (2001), o trabalho foi eminentemente qualitativo em todas as etapas, desde a fase das análises bibliográfica e documental até a observação assistemática, que teve como ponto crucial o diário de campo, para descrever os “imponderáveis da vida real” (MALINOWSKI, 1978), bem como as memórias do pesquisador e as entrevistas semiestruturadas. Sua amostra utilizou a metodologia de bola de neve, que Vieira (2010) trata enquanto a indicação de novos participantes, por parte de um sujeito que foi entrevistado.

No primeiro momento, puderam ser analisadas as características das empresas e o referencial teórico, bem como particularidades de seu histórico através de

<sup>3</sup> Para o autor nenhuma parte da receita é distribuída em proporção às cotas de capital e, para além dessa afirmativa, as chamadas “sobras anuais”, têm uma destinação definida pelos próprios trabalhadores, o que deixa clara outra característica: a autogestão da cooperativa.

<sup>4</sup> Dessa maneira os autores localizam as cooperativas dentro do conceito de economia solidária, que se mistura após determinado momento, com o conceito de terceiro setor.

documentos, como atas de reuniões e seu estatuto, que denotam fundamentos básicos sobre a realidade vivida nesta escala social.

Na continuação efetivou-se a busca de elementos que permitissem inferir sobre conexões com o tema abordado a partir das respostas dadas pelos sujeitos da pesquisa. As respostas foram gravadas com auxílio de equipamento de som e posteriormente transcritas, por meio da digitação feita pelo pesquisador. Dessa maneira, sobre as narrativas se realizou uma análise discursiva que se pautou em categorias de relações entre: cooperados; cooperados e cooperativas; cooperados e meio externo. As observações foram assistemáticas e anotadas em bloco, na tentativa de esclarecer informações não mencionadas durante as entrevistas e na convivência com as cooperativas.

## **5 SOBRE A HISTÓRIA DAS COOPERATIVAS E SUAS MUDANÇAS DE PODER**

A cidade de Salinas é reconhecida como a “Capital mundial da cachaça” e se encontra na região norte do Estado de Minas Gerais. Nessa região predominam os municípios de pequeno porte, que possuem infraestrutura urbana deficiente e níveis mais baixos de qualidade de vida, com economias locais baseadas nas atividades agropecuárias e extrativistas. De acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), o município de Salinas detinha população de 39.178 pessoas e um PIB per capita de R\$ 6.133,33, equivalente a cerca de um terço da capital do estado, Belo Horizonte. Essa característica de pobreza e exclusão é pano de fundo para o início das análises, ao mesmo tempo que se mostra coerente e perpassante do primeiro episódio relacionado: são os condicionantes estruturais de onde partem as análises.

### **5.1 EPISÓDIO 1: SONHO, MONTAGEM E OPERACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS**

A cooperativa A, como define o Anuário do Cooperativismo Mineiro (2009), foi fundada em 2 de outubro de 2003, e de acordo com a classificação desta entidade, está localizada no segmento mineral. Tratava-se de uma cooperativa especializada na compra, lapidação e acabamento, além de venda de pedras preciosas.

A cooperativa teve início após palestra feita por membros da prefeitura e autoridades locais, que tinham como objetivo fomentar a criação de cooperativas, para

inserção de jovens no mercado de trabalho. Foi realizada para tanto, em uma escola estadual do município de Salinas. Como confirmam alguns cooperados:

[...] a importância da cooperativa desde quando nós começamos com aquele ideal, de formar a cooperativa, era de, levar uma estabilidade para muitos dos jovens que estavam desempregados, né, a procura de um mercado e aí pintou essa ideia de criar uma cooperativa, e como a região é rica em minérios né, e isso aconteceu devida a uma palestra no colégio Idalino Ribeiro e aí pintou essa ideia, né, vamos formar uma cooperativa, e tudo (A1).

Os cooperados que se reuniram, em grande parte ex-alunos daquela ou de outras instituições de ensino médio e fundamental, conseguiram aporte financeiro e de maquinário por meio de órgãos de fomento a este tipo de atividade, que em alguma medida, ampararam seu início.

A cooperativa B foi formada por costureiras e bordadeiras também em 2003 com o intuito de produzir peças de vestuário masculino e feminino, e também acessórios para roupas. Seu início aconteceu com ajuda de uma pessoa que foi mediadora, e que convidou as costureiras da cidade para participarem de um projeto inicial.

É a Maria, né?... Ela corre atrás... A Maria é fundadora de cooperativa; de todas, todas, ela trabalha no banco, através do banco que eu conheço ela. Ela que corre atrás pra nós (B12)<sup>5</sup>.

A cooperativa foi formada em grande medida por costureiras, mas teve também o aporte de pessoas que não estavam atuando na região com este ofício.

Esse episódio se finaliza com o alcance do objetivo inicial de montagem das cooperativas, dá início a etapa de descoberta, de uma forma mais profunda, sobre a realidade que seria experienciada. Trata-se de uma estabilização demarcada inicialmente.

Algumas análises já podem ser extraídas: por meio das constatações obtidas pelas análises documentais<sup>6</sup>, observação e entrevistas, percebe-se algo comum às cooperativas: ambas buscavam alternativas de inserção de pessoas em um projeto idealizado com cunho cooperativista. Como define Melman (2002), as cooperativas podem ser vistas também como instituições bem-sucedidas. Importante

<sup>5</sup> 1 \$ = Rs. 61 in August, 2013

<sup>6</sup> Documentos não disponibilizados pelas entidades para divulgação neste trabalho, por conterem informações sigilosas e nomes de pessoas que ficariam expostos.

perceber que, mesmo diante de públicos diferentes essa possibilidade existe: a primeira cooperativa encontrou jovens e adolescentes em grande medida e a segunda teve foco em pessoas que já trabalhavam no ramo, muito embora tenha recebido pessoas que não conheciam de costura.

Alguns valores socioculturais também podem ser observados, como a questão do mercado de trabalho, que ficou nítida no discurso. As pessoas poderiam acreditar que entravam em um emprego como em qualquer outro, mas, como define Singer (2008c) não há neste espaço, a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que estão fundidos. Poderiam estar erradas então.

Pelas narrativas dos cooperados e pelo acompanhamento em determinados momentos, percebe-se uma esperança de desvinculação à problematização que a falta de rendimentos demonstrava. Mas ao mesmo tempo, uma espécie de tentativa de “realização de um sonho” (A3), uma idealização do que as cooperativas poderiam representar aos que ali se inserissem.

## **5.2 EPISÓDIO 2: AS “REAIS” REALIDADES DAS COOPERATIVAS**

Logo após a montagem das cooperativas, ficaram nítidos pelas observações do pesquisador no local, gráficos de desempenho nas paredes, controles de horários restritos, e todo um apelo “gerencial” que buscava controlar os indivíduos na organização pelos instrumentos das empresas privadas. Durante as visitas muitas peças alegóricas ficaram visíveis, assim como a participação dos primeiros diretores em treinamentos de gerenciamento.

Neste novo episódio, as condições iniciais tiveram relação com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, além dos órgãos de fomento, e uma pessoa de um banco que estava em busca de criar estas como outras cooperativas (como pôde ser percebido no segundo relato do episódio 1). Logo após seu início, a cooperativa A encontrou dificuldades administrativas (mesmo com os diversos cursos), na operacionalização e utilização das máquinas com a qualidade que o mercado de pedras preciosas exigia. A questão é que não se conseguia vender a produção e começaram a emergir dificuldades financeiras em decorrência desses fatores. Ocorreram muitas baixas nos seus quadros de cooperados, que esperavam também receber algum retorno financeiro:

[...] tem sim pessoas que estavam participando e de repente até estão participando e imaginavam a cooperativa como outra forma de obter rendimento e de repente frustraram, de repente se afastaram da entidade porque não era aquilo o que a pessoa imaginava (A2).

Então hoje... a importância dela é... veio somar, somar conhecimentos, somar expectativas também de uma coisa melhor. Mas no momento é expectativa (A7).

Dos iniciais 132 cooperados, a cooperativa chegou a 15 no momento da entrevista. Algo semelhante ocorreu com a segunda entidade analisada que, apesar de iniciar suas atividades com 127 cooperados, detinha 22 pessoas participantes no momento das entrevistas. Suas dificuldades maiores eram para conseguir algumas máquinas e equipamentos, mas principalmente, para escoar sua produção, pois produziam um material artesanal e de valor agregado, mas que não era percebido pelos varejistas da cidade e assim tinham pouco acesso ao público consumidor.

Durante um tempo, esta cooperativa também conseguiu ajuda e apoio de órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, marcando, assim, presença em locais como o “7º Circuito Craft de Design”<sup>7</sup> que aconteceu na cidade de São Paulo. Após certo tempo, a instituição recebeu contribuição de maquinário e capital posteriores via doações, mas teve no seu princípio um empréstimo bancário que, apesar da sua redução até a quase liquidação, gerou um passivo muito grande, o que a desestabilizou financeiramente. Teve muitas baixas nos seus quadros e inicialmente não conseguia remunerar em nada seu corpo de cooperados. Teve problemas com a primeira diretoria, que cometeu erros administrativos e financeiros, contribuindo ainda mais para o aprofundamento da dívida da cooperativa. A entidade teve dificuldades e perdeu uma parcela grande dos colaboradores iniciais que acreditavam que

[...] e ela já teve acabada, então as cooperadas... nós lutamos, ficamos, sofremos, passamos vergonha, vindo cobrança... ainda tamo pagando. A primeira diretoria saiu... ficou devendo Salinas em peso... nós ficamos sofrendo, trabalhando sem receber um centavo, pra pagar conta que nós não fizemos, então agente trabalhou, sofrido e tá pagando ainda... a cooperativa continua com o nome sujo. A cooperativa. Porque agente ainda deve seis mil reais, então agente trabalha pra... pagar esta dívida tal... pra cooperativa (B12).

<sup>7</sup> Ver Keiko (2008).



Esta cooperativa também teve um quadro inicial de mais de 100 cooperados, como denotam os registros das atas de reuniões iniciais e documentos de registros de frequência: no momento das entrevistas contavam com um quadro de menos de 25 cooperados, sendo que destes, nem todos são frequentes. Assim, fica nítido que durante o episódio 2, as organizações tiveram problemas de gerenciamento de recursos e na operacionalização de maquinários de acordo com seu mercado consumidor (mesmo com os diversos cursos gerenciais!). Ambas perderam muitos cooperados(as).

Esses fatores compuseram o ambiente com outras questões, como o clima interno tenso, e uma situação em que as dívidas se acumulavam e os participantes não tinham repasses financeiros e, a todo momento tinham que se explicar à comunidade local, a quem deviam. Todavia, o clima tenso não pode ser atribuído somente ao que acontecia externamente. Diante das necessidades individuais “tinha aquela competitividade, quem fazia mais, quem fazia mais rápido, quem ia tá... mas a gente tinha aquela influência de ganhar, né...” (B5); “ninguém enxergava o outro” (B3), “nós queria por uma câmera pra gravar tudo e pra ver o que que acontecia aqui. Era uma insegurança muito grande...” (B7).

Como se podem notar nas narrativas dos cooperados, eles não tinham ainda percebido que, como afirma Lechat (2008) esta é a junção entre as dimensões do econômico, social e o político, capaz de gerar um desenvolvimento solidário. Existia uma incoerência entre o que a cooperativa poderia propor aos cooperados e o que eles estavam preparados para oferecer em troca. A cooperativa busca solidariedade, não esforço individual. Busca igualdade e não a falta de empatia pelo outro.

As condicionantes iniciais desse episódio, que têm seu conjunto de significados realizados também pelas interações socioculturais dos indivíduos, esbarram em um impedimento, uma frustração do sonho inicial, mesmo com a realização da inserção no “mercado de trabalho”.

Era perceptível também que, naquele momento, muito do que estava ocorrendo erradamente, era atribuído pelos cooperados às diretorias, que estimulavam a competição interna, como fica claro na narrativa de alguns sujeitos que relatam sobre a temporalidade da competição: “hoje, não. Antes tinha. [...] Por causa da diretoria” (B1). E também executava incorretamente alguns procedimentos internos “a primeira diretoria saiu e deixou tudo bagunçado, mas a gente ajudou muito, para o bem da cooperativa” (B12). Estas questões são contrárias ao pensamento igualitário e solidário que devem permear as cooperativas, na perspectiva que “[...] todos os que trabalham são proprietários da empresa e não há proprietários que não trabalhem na empresa. E a propriedade da empresa é dividida por igual entre todos os trabalhadores, para que todos tenham o mesmo poder de decisão sobre ela” (SINGER, 2008a, p. 4). Em conversas informais, o pesquisador foi informado de que as diretorias eram centralizadoras, tomando grandes decisões separadamente,

sem consulta aos demais. Nesses momentos, mais cooperados evadiram, e as diretorias, em momentos distintos foram destituídas.

Uma análise relevante que pode ser retirada desse momento é sobre a questão dos sistemas fechados, tratada em Luhmann (1995): fica claro que alguns códigos tocados pelos cooperados não fazem parte do ambiente solidário. Assim, demandariam novas significações.

Analisa-se que este episódio é findo nesse momento, pois retrata uma mudança de estratégia, tanto na perspectiva de Certeau (2007) quanto na de Luhmann (1995). O que pode cristalizar esse momento, essa “enquadração” de mudança de estrutura.

### 5.3 EPISÓDIO 3: O NOVO LUGAR DO PRÓPRIO, A NOVA ESTRATÉGIA, A NOVA DIRETORIA

As condicionantes estruturais iniciais deste episódio são também a cristalização de uma possibilidade de mudança relativa ao episódio anterior: assim como na revolução francesa, os reis são destituídos do poder. Logo após a mudança de diretoria, a cooperativa A encerra suas atividades operacionais e a nova diretoria foi em busca de novos parceiros comerciais, em razão da ausência de clientes.

Entretanto, diante do mesmo fato na cooperativa B, os controles financeiros começaram a se estabilizar. Aconteceu também o fato de que “os que não concordavam com a cooperativa evadiram” (B10); ou como preferem alguns cooperados “Deus foi tirando aquelas que acho que não era daqui...” (B1). Estas informações elucidam que dentre as pessoas que evadiram, estavam também aquelas que não tinham ainda se adaptado aos valores da cooperativa, que como define Singer (2004) seria trabalhar por meio de princípios de igualdade e democracia, por meio de uma efetiva solidariedade entre parceiros.

Nos relatos é possível perceber uma adaptação, um novo tipo de interação social: “hoje não temos nenhum tipo de competição interna por parte de nenhum dos cooperados, mais ligados diretamente, intimamente” (B4). Dessa forma, “temos outra área, outro direcionamento” (B4).

Os cooperados validam o lugar do próprio em Certeau (2007), na medida em que afirmam concordar com a nova forma de trabalho e com os valores cooperativistas, definidos em Singer (2004): agora, percebeu-se que “não é uma empresa particular, tem mais liberdade” (B9) e “a diretoria não pega no pé” (B5), o que significa que o ritmo de trabalho depende do cooperado. A tensão no trabalho entre os colegas também foi alterada: “hoje eu sinto confiança nelas...” (B1), mas antes “era só uma briga... acho que mesmo na cooperativa, [...] até uma certa obediência...” (B9).

Entretanto, o papel da diretoria sofreu alterações. Agora deve prezar por participação coletiva no processo decisório e seguindo os processos cooperativistas, “tudo o que acontece dentro da cooperativa é levado ao conhecimento de todos” (B9) e a diretoria sabe que “ce fizer qualquer coisa aqui e não avisar em reunião o pau moi...ah... cês fica fazendo as coisa por conta sua...” (B5).

No entanto, esta diretoria ainda controla os indivíduos de alguma maneira, configurando o lugar do próprio como define Certeau (2007), mas de maneira mais sutil: “Não pra dominar, isso não é intenção” (B4); “Tem a necessidade de um corpo diretivo, né, para direcionar” (B3); “Tem que ter o acompanhamento, tem que perceber tudo isso” (B7).

Mas ela não consegue anular as táticas, que estão relacionadas principalmente a questões como o ritmo e o volume de trabalho. Mesmo sobre as atividades mais simples, “a gente espera que [...] trabalhassem mais e eles num trabalha, né?” (B10). “Tem os ‘suga’ aqueles que quer sugar... os que quer podar...” (B9). “Tem os que vêm todos os dias e os que só vem quando quer” (B10). Como define Certeau (2007), as táticas não querem assumir o lugar do próprio, pois está preocupada apenas em criar resistência sem, contudo, construir caminhos que a conduzam a um lugar possível, para gerir uma ordem notável.

Mas isso não impede que, como define Certeau (2007), as ações táticas possam conduzir de forma não intencional à conquista de um lugar que seja circunscrito como próprio, como definem as estratégias de controle coletivo que são postos em jogo pelos cooperados, na coletividade e em resposta às ações táticas da coletividade: “Controla. Sempre, quando tem algum problema a gente faz reunião, e lava a roupa suja (B10); eu acho importante, porque tudo que a gente sente. Porque ali a gente num guarda rancor, num é...nos controlar, pra nos tá falando, adiantando e ali, né?” (B5).

Pode-se perceber que nesta narrativa existe um deslocamento. A pergunta sobre o a diretoria demonstra de onde emana o poder na perspectiva do cooperado: “Controla [...] a gente faz reunião [...] a gente tem que dispor”.

E mais ainda: “A gente faz tudo pra num ser preciso ser chamado, ser corrigido” (B3); “Então elas precisam estar conscientes” (B10); “a responsabilidade eu jogo na mão de todo mundo” (B4).

Nesse sentido, a proposta de Certeau (2007) se concretiza: o próprio, o lugar de onde emana o poder já pode ser visto na coletividade. Cristalizam-se em conjunto artifícios para controle individual, de onde nem mesmo o líder escapa. Coerentemente com a proposta de Luhmann (1995), trata do fruto das redes de significados tecidos pelos cooperados em episódios anteriores. E este fato finaliza o terceiro episódio, abrindo-o para os que estão por vir.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se acompanhou neste trabalho foi a mutação das relações perpassadas pelo poder.

No episódio 1 acompanha-se as ideias sobre um sistema. Um sistema de onde são originárias diversas expectativas e que emerge enquanto possível solucionador da realidade de pobreza e exclusão onde os indivíduos estão inseridos. Existe um sonho, que se traduz na intenção de fazer parte das cooperativas.

No episódio 2 acontece o choque entre as expectativas e as realidades: as diferenças entre os indivíduos, entre estes e os valores solidários, as novas demandas de adaptação, a tensão, o erro, a mudança, a necessidade de reconstrução de códigos, a percepção de que a centralização não pode operar da mesma forma que em uma organização privada. Emerge um conjunto de ideias consensuais, um processo em que grande parte da culpa cai sobre as diretorias que estavam à frente naquele momento, uma vez que aceitavam a instrução de traduzir os códigos gerenciais da competição e do controle, baseados em desconfiança e individualismo, para o interior das cooperativas. Assim, novamente a mudança.

No episódio 3, acontece uma microrrevolução francesa. Oriundos das microrrelações, as táticas ficam claras. As diretorias são destituídas. Os cooperados se percebem como pessoas conscientes e não alienadas, coletivas e não individualizadas com relação à responsabilidade. Percebem que precisam se controlar coletivamente e isso exige um controle individual.

Mas as táticas continuam emergindo contra a estratégia. Novos códigos foram traduzidos, o sistema se autorrefere, se recia para abrir-se para novos momentos, novos episódios futuros. Mas agora, o poder emana da fluidez, pois, ao mesmo tempo que cristalizado nas diretorias, é filtrado pelo conjunto, que as controla por meio das reuniões em que são decididas as questões mais relevantes.

Compreender que não existem questões sem precedentes, mas ao mesmo tempo, nunca totalmente dependentes ou previsíveis por si, essa é a grande contribuição da proposta de Luhmann.

Neste caso em específico, acompanhou-se o fluido jogo do poder, que passa de mãos em mãos, mas na verdade, não está. Ele funciona e se estabelece entre os indivíduos, no passar do tempo, no cotidiano relacional.

De alguma maneira, este trabalho contribui para trazer novas luzes sobre os processos relacionais e as relações de poder. Efetivamente, estes se mostram na estrutura, nas legitimações, nas forças que os indivíduos operam hodiernamente, nas suas estratégias de reforço e de fuga, nas táticas, no cotidiano do “fazer estratégia”.

## THE CRYSTALLIZATION OF A MICRO FRENCH REVOLUTION: THE CASE OF SALINAS-MG COOPERATIVES

### ABSTRACT

How the individual forces turn against themselves? Wherever the next step will be to take an organization to a radical change? How distant is the point where strategy can be seen as a separate process from practice? This paper provides some tips of how these processes can happen. By following two cooperatives daily routine in order to keep their control strategies as well as the members interactions, it was found that directories were delegitimized from power (lost their heads?) through a not planned processes, but in an visible order, signed by logical translations of other systems and other episodes of the same system, enrolled in inhabited spaces cleared by everyday life of cooperative members. By this analysis way, was possible to contribute to two authors insertion in the field of strategy as practice, in organizational studies: Luhmann (with his episodes translation inside of systems) and Certeau (with tactics and the inhabited space conception). It is believed that both authors can be further enlightening when worked together. With them, it was possible to see how the tactics contributed to that boards were perceived as “guilty” of practices considered as certain, and that were derived from external references systems. With new boards, power emanates from fluidity: while that crystallized in new people, is filtered by the group, which controls the decisions through meetings where more relevant issues are deliberated. But the tactics continue. And so, open daily new episodes for some future.

### KEYWORDS

Strategy and practice; Everyday life; Cooperatives; Changes; Power.

## LA CRISTALIZACIÓN DE UNA MICROREVOLUCIÓN FRANCESA: EL CASO DE LAS COOPERATIVAS DE SALINAS-MG

### RESUMEN

¿Mientras las fuerzas de los individuos se vuelven contra sí mismos? ¿Como un paso a más puede llevar una organización a un cambio radical? ¿Hasta que punto la estrategia puede ser entendida como un proceso independiente de la práctica? Este artículo ofrece algunas pistas de como los procesos pueden suceder. Mediante el seguimiento de la rutina de dos cooperativas con el fin de vivir con sus estrategias de control, así como las interacciones de los miembros, se encontró que los directorios se habían deslegitimado del poder (¿perdido las cabezas?) a través de procesos no planificados, pero entró en un orden visible de las traducciones de otros sistemas lógicos y otros “episodios” de un mismo sistema, inscrito en espacios habitados por rutinas desnudas de los cooperativistas. Mediante esta forma de análisis, contribuye a la inclusión de dos autores en estudios organizacionales en el campo de la estrategia como práctica: Luhmann (con los episodios, la comunicación, la traducción a los sistemas) y Certeau (con tácticas y la elaboración de un espacio habitado). Se cree que ambos autores, cuando trabajados juntos, puedan ser elucidadores de sentidos otros. Con ellos, se pudo ver como las tácticas contribuyeron para juzgar los directores como “culpable” de las prácticas que consideraron como ciertas, y que se derivan de las referencias de sistemas externos. Con nuevos directorios, el poder emana de la fluidez: mientras que cristalizado en nuevas personas, és de cierto modo, filtrado por el grupo, que controla las decisiones a través de reuniones en las que se delibera asuntos más relevantes. Pero las tácticas continúan. Y así, abren todos los días nuevos episodios para alguno futuro.

### PALABRAS CLAVE

Estrategia como práctica; El cotidiano; Cooperativas; Cambios; Poder.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, R. de O.; PAES DE PAULA, A. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. *Caderno EBAPE.BR.*, v. 7, n. 2, p. 199-213, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512009000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- BERTOLIN, R. V. et al. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522008000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522008000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- BHOWMIK, S. As cooperativas e a emancipação dos marginalizados: estudos de caso de duas cidades na Índia. In: SINGER, P. (Org.). *Economia solidária*. v. 2. [S.l.], [ca. 2008]. Disponível em: <<http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4>>. Acesso em: 8 ago. 2008.
- CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano*: 1, Artes de fazer. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. spe. 1, p. 199-222, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522007000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522007000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 abr. 2012.
- DOSSE, F. O espaço habitado segundo Michel de Certeau. *Revista ArtCultura*, Uberlândia, n. 9, p. 83-92, jul./dez. 2004.
- DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. *Manual para elaboração de pesquisas e projetos de pesquisas*. Montes Claros: Unimontes, 2002.
- DURAN, M. C. G. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. *Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 115-128, set./dez. 2007.
- HEIDEN, A. I. V. D. *Cooperativas de reciclagem de lixo e inclusão social: o caso do município de Itaúna*. 2008. 93 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais)–Fundação Educacional de Divinópolis, Universidade Estadual de Minas Gerais, Divinópolis, 2008.
- HENDRY, J.; SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 175-196, jan. 2003.
- HOBBSBAWM, E. *The age of revolution*, 1789-1898. London: Weidenfeld & Nicolson, 1962.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. [Censo]. Salinas, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 1º abr. 2012.
- JARZABKOWSKI, P. Putting strategy in to practice: top management teams in action in three UK universities. PhD thesis (PhD in Philosophy)–University of Warwick, Coventry, West Midlands, 2000.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 23-55, Jan. 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, Apr. 2008.
- KEIKO, I. 7º Circuito Craft Design: criatividade à flor da pele! [ca. 2008]. Disponível em: <[http://www2.uol.com.br/modabrasil/sp\\_link/artesano/pauta/index.htm](http://www2.uol.com.br/modabrasil/sp_link/artesano/pauta/index.htm)>. Acesso em: abr. 2008.

- LECHAT, N. M. P. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. In: SINGER, P. (Org.). *Economia solidária*. v. 2. [s.l.], [ca. 2008]. Disponível em: <<http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4>>. Acesso em: 8 ago. 2008.
- LUHMANN, N. *Social systems*. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- MALINOWSKI, B. *Argonautas do pacífico ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MINGERS, J. *Realising systems thinking: knowledge and action in management science*. Nova York: Springer Science + Business Media, 2006.
- MELMAN, S. *Depois do capitalismo*. São Paulo: Futura, 2002.
- PEREIRA, J. P. de C. N.; CARVALHO, M. M. de. Cooperação e localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. *Produção*, v. 18, n. 1, p. 195-209, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132008000100015&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132008000100015&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 22 abr. 2012.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.
- QUARESMA JR., E. A. *Entre o individualismo e solidariedade: um estudo de caso em cooperativas do município de Salinas – MG*. Dissertação (Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais)–Funedi, Universidade Estadual de Minas Gerais, Divinópolis, 2009.
- SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (Ocemg); SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS (Sescoop). Anuário do cooperativismo mineiro: maiores cooperativas de Minas Gerais – Ano 2009. 4. ed. Belo Horizonte: Orion, 2009.
- SINGER, P. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. *Estud. av.*, São Paulo, v. 18, n. 51, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200001&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 8 ago. 2008.
- SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SINGER, P. (Org.). *Economia solidária*. v. 2. [s. l.], [ca. 2008b]. Disponível em: <<http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4>>. Acesso em: 8 ago. 2008.
- SINGER, P. (Org.). *Economia solidária*. v. 1 e 2. [ca. 2008b]. Disponível em: <<http://www.uff.br/incubadoraecosol/docs/ecosolv2.pdf#page=4>>. Acesso em: 8 ago. 2008.
- TRUJILLO, V. *Pesquisa de mercado qualitativa & quantitativa*. São Paulo: Scortecci, 2001.
- VIEIRA, V. A. Mensuração da qualidade de serviço no varejo eletrônico e seu impacto sobre as intenções comportamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, June 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 abr. 2012.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, Oct. 1996.
- WHITTINGTON, R. *What is strategy – And does it matter*. [S.l.]: Cengage Learning EMEA, 2001.