

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LAYON CARLOS CEZAR**

**HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E SUA INTERFACE COM A  
PERFORMATIVIDADE CRÍTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA  
DE CAFEICULTORES FAIR TRADE DO ESPÍRITO SANTO**

Vitória-ES  
Dezembro de 2018

**LAYON CARLOS CEZAR**

**HIBRIDISMO ORGANIZACIONAL E SUA INTERFACE COM A  
PERFORMATIVIDADE CRÍTICA: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA  
DE CAFEICULTORES FAIR TRADE DO ESPÍRITO SANTO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa.

Vitória-ES

Dezembro de 2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG  
ADM**

Programa de  
Pós- Graduação  
em Administração  
UFES  
Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus  
Universitário - Goiabeiras  
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27)  
3335.7712  
E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

“Hibridismo organizacional e sua interface com a  
performatividade crítica: estudo de caso em uma  
cooperativa de cafeicultores *fair trade* do Espírito Santo”

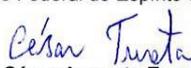
**Layon Carlos Cezar**

*Tese apresentada ao Curso de Doutorado  
em Administração da Universidade  
Federal do Espírito Santo como requisito  
parcial para obtenção do Grau de Doutor  
em Administração.*

**Aprovada em: 18/12/2018**

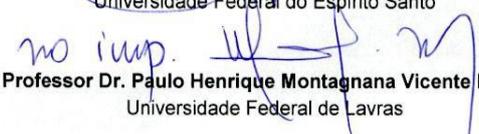
  
COMISSÃO EXAMINADORA

**Professor Dr. Alexandre Reis Rosa**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professor Dr. César Augusto Tureta de Moraes**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professora Dr<sup>a</sup> Leticia Dias Fantinel**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professor Dr. Hélio Zanquetto Filho**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professor Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme**  
Universidade Federal de Lavras

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

C387h Cezar, Layon Carlos, 1989-  
Hibridismo organizacional e sua interface com a performatividade crítica: estudo de caso em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade do Espírito Santo / Layon Carlos Cezar. 2018.  
178 f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.  
Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Hibridismo Organizacional. 2. Performatividade Crítica. 3. Cooperativas. 4. Fair Trade. I. Rosa, Alexandre Reis. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

Aos meus pais, Ivair e Dalva, meus maiores  
incentivadores, ao meu irmão Willyan, meu grande  
amigo, e à minha sobrinha Lana, por trazer mais cor  
às nossas vidas.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus e à Nossa Senhora por essa vitória em minha vida. Tudo o que tenho, tudo o que sou e tudo o que pretendo conquistar somente será possível com essa presença espiritual diária.

Agradeço aos meus pais, Ivair e Dalva, por nunca permitirem que eu abandonasse os meus sonhos. Obrigado por todo amor e pelos esforços que fizeram para que os meus objetivos pudessem ser alcançados. Ao meu irmão, Willyan, agradeço pela amizade, pelo companheirismo, por ser minha referência e por me apoiar em tantos anos de estudo.

Agradeço também aos amigos que permitiram que essa jornada fosse mais leve e mais feliz. Antônio, Ariana, Carla, Eulália, Isabela, Josiel, Kelly, Léo, Mariana, PH e Suellen. Agradeço por me doarem o seu tempo, as suas palavras, o seu apoio e por proporcionarem infinitos momentos de descontração. Sem eles, seria bem mais difícil seguir.

À Universidade Federal do Espírito Santo, na figura de todos os técnicos e professores, por permitirem que eu ampliasse o meu conhecimento, desconstruísse velhos paradigmas e caminhasse no rumo de novas descobertas.

Ao meu orientador, Dr. Alexandre Reis Rosa, pela constante amizade, pela liberdade na orientação, por sempre respeitar e valorizar as minhas visões de mundo e a minha interpretação da realidade. Levo na minha bagagem muito do seu conhecimento.

Agradeço, especialmente, a todos os membros da CAFESUL que me acolheram tão bem em Muqui e abriram as portas da organização para que eu pudesse conhecer a realidade local e as histórias de vida dos produtores rurais, que me ajudaram a tecer cada linha desta tese. De forma semelhante agradeço aos representantes da OCB-ES, SENAR-ES, SEBRAE-ES, Incaper, CLAC, BRFAIR, SEAG, Prefeitura de Muqui, Traders, CRESOL, SICOOB Credirochas e Banco do Brasil de Muqui que aceitaram contribuir para esta pesquisa.

Agradeço também à Universidade Federal de Alfenas que, por meio dos meus companheiros de trabalho no ICSA, souberam ser tão compreensivos com as minhas demandas e me apoiaram nas minhas escolhas.

Por fim, agradeço à cidade de Vitória-ES, por me convidar diariamente, nesses quatro anos, a explorar as belezas de uma localidade apaixonante.

*A razão não conhece tudo, mas atribui o desconhecido ao caminho que falta  
percorrer, e não ao absoluto.*

Leandro Karnal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da organização híbrida.....	30
Figura 2 - Antecedentes do desempenho social.....	32
Figura 3 - O papel dos motores de performatividade crítica.....	42
Figura 4 - Clusters de paradoxos das cooperativas .....	44
Figura 5 - Atuação dos motores de performatividade crítica em organizações híbridas.....	60
Figura 6 - Mecanismos de precificação Fair Trade.....	89
Figura 7 - Imagem local e global formada sobre a CAFESUL.....	124
Figura 8 - Dimensões híbridas na CAFESUL.....	134

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia Fair Trade.....	50
Quadro 2 - Princípios do Fair Trade.....	51
Quadro 3 - Categorias teóricas para análise dos dados.....	72
Quadro 4 - Atividades do PDCJ da CAFESUL.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produtos certificados por estado.....	53
--	----

## LISTA DE SIGLAS

ATO – Alternative Trade Organization

BRFAIR – Associação das Organizações de produtores Fairtrade do Brasil

CAFESUL – Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Espírito Santo

CLAC – Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores De Comércio Justo

COOFACI – Cooperativa dos Agricultores Familiares do Território do Caparaó

CRESOL – Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária

CSC – Currículo de Sustentabilidade do Café

FLO – Fair Trade Labelling Organization

FLO-Cert - Fair Trade Labelling Organization Certification

INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

IAC – Instituto Agrônômico de Campinas

IBC – Instituto Brasileiro do Café

IWCA – International Women's Coffee Alliance

NYBOT – New York Board of Trade

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PRONOVA – Cooperativa dos Cafeicultores das Montanhas do Espírito Santo

SEAG – Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Atendimento às Micro e Pequenas Empresas

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFV – Universidade Federal de Viçosa

WFTO – World Fair Trade Organization

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	Objetivos.....	19
1.2	Justificativa.....	19
1.3	Estrutura da Tese.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.1	Hibridismo Organizacional.....	22
2.1.1	Do híbrido à condição híbrida: resignificando conceitos.....	22
2.1.2	As organizações híbridas como espaço de tensões, justaposições e diálogos.....	28
2.2	Performatividade crítica.....	34
2.2.1	Delimitando a performatividade crítica.....	34
2.2.2	Os motores de performatividade crítica.....	39
2.3	Fair Trade.....	47
2.3.1	O Fair Trade e seus princípios norteadores.....	48
2.3.2	As implicações organizacionais das cooperativas brasileiras de café Fair Trade.....	51
2.4	Os motores de performatividade crítica nas organizações híbridas: correlações para análise em cooperativas Fair Trade.....	59
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>64</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	64
3.2	Local e objeto de estudo.....	66
3.3	Coleta de dados.....	67
3.4	Análise dos dados.....	70
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>73</b>
4.1	O processo de adequação organizacional à lógica do Fair Trade....	73
4.1.1	O desenvolvimento da cultura do café conilon no Espírito Santo e os incentivos para a formação de cooperativas.....	73
4.1.2	O surgimento da CAFESUL: da “prostituição” no mercado à busca	

por legitimidade no Fair Trade.....	77
4.2 As dimensões híbridas da organização.....	88
4.2.1 Atividades organizacionais: o impacto do Fair Trade no desenvolvimento de suas esferas econômicas, sociais e ambientais.....	88
4.2.2 A composição da força de trabalho: a dificuldade do perfil híbrido.....	99
4.2.3 O <i>design</i> organizacional: a estrutura cooperativista forjada ao <i>design</i> normativo da certificação.....	107
4.2.4 A cultura na organização: as múltiplas imagens formadas sobre a cooperativa.....	113
4.2.5 Os Relacionamentos Interorganizacionais: captando recursos em rede.....	125
4.3 As tensões estruturais e as formas democráticas de participação estabelecidas na cooperativa.....	132
4.3.1 Os paradoxos organizacionais enfrentados pela organização: das tensões paralisantes ao impulso para o desenvolvimento.....	132
4.3.2 Catalisando a agência humana: as estruturas democráticas de participação para resolução das tensões.....	141
4.4 Os motores de performatividade crítica presentes na organização...	147
4.4.1 O motor endógeno de performatividade crítica: criando e mantendo uma proposta alternativa de empreendimento.....	147
4.4.2 O motor exógeno de performatividade crítica: assegurando os princípios cooperativistas.....	151
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>155</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>171</b>

## RESUMO

O objetivo desta tese é analisar os motores de performatividade crítica presentes em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade e averiguar como estes influenciam em sua condição híbrida. Para responder este problema foi desenvolvida uma articulação entre duas correntes teóricas: o Hibridismo organizacional e a Performatividade Crítica. Essa articulação teórica aplicada no contexto das cooperativas brasileiras de produtores de café Fair Trade permitiu pressupor a necessidade de motores de performatividade crítica para a integração das dimensões híbridas das organizações. Para analisar tal pressuposto foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e interpretativista na única cooperativa brasileira produtora de café conilon Fair Trade, que fica localizada em Muqui-ES. A coleta de dados ocorreu por meio de triangulação de três técnicas: entrevista semiestruturada, observação não participante e documentos. Foram desenvolvidas 46 entrevistas realizadas com membros da cooperativa, das organizações de apoio, das organizações coordenadoras, das esferas de governo, das instituições financeiras e traders de café. Complementarmente, foram desenvolvidas 9 observações realizadas em eventos, nas dependências da cooperativa, em propriedades rurais e em uma cafeteria, além da utilização de 6 documentos. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, por meio de grade fechada, com categorias centrais definidas à priori a partir da articulação teórica. Os resultados apontaram a desintegração dos aspectos sociais e comerciais nas dimensões híbridas da organização, principalmente nas dimensões “Atividades Organizacionais”; “Composição da Força de Trabalho” e “Relacionamentos Interorganizacionais”. As tensões organizacionais encontradas a partir dessa desintegração levou a cooperativa a reforçar as formas democráticas de participação como meio para manter seu projeto crítico enquanto organização. Com a administração democrática de tais tensões, os motores de performatividade crítica, identificados de forma endógena pela OCB/SESCOOP-ES e de forma exógena pelo Fairtrade, permitem a execução de papéis que, ao articularem a cooperativa em uma ampla rede, possibilitam a criação e disseminação de conhecimento próprio para a realidade da organização. Tais resultados permitem avançar nas discussões das organizações híbridas, como as cooperativas, que são orientadas por uma performatividade crítica e que utilizam de incentivos como os motores encontrados nesse estudo para manterem sua sobrevivência em um cenário capitalista dominado por regras, normas e grandes empresas como no caso da cafeicultura.

**Palavras-chave:** Hibridismo Organizacional. Performatividade Crítica. Cooperativas. Fair Trade.

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the critical performativity engines present in a cooperative of Fair Trade coffee growers, verifying how they influence their hybrid condition. In order to respond to this research problem, an articulation between two theoretical currents was developed: Organizational Hybridism and Critical Performativity. This theoretical articulation applied in the context of Brazilian cooperatives of Fairtrade coffee producers allowed to assume the need for engines of critical performativity for the integration of the hybrid dimensions of organizations. To analyze this question, a qualitative, exploratory and interpretive research was developed in the only cooperative in Brazil that produces conilon Fair Trade coffee, located in Muqui-ES. Data collection was performed through the triangulation of three techniques: semi-structured interview, non-participant observation and documents. A total of 46 interviews were conducted with members of the cooperative, support organizations, coordinating organizations, government spheres, financial institutions, and coffee traders. In addition, 9 observations were made at events, at the cooperative's premises, on rural properties, and in a cafeteria, in addition to the use of 6 documents. The data were analyzed by the technique of content analysis, by means of a closed grid, with central categories defined a priori from the theoretical articulation. The results pointed out the disintegration of social and commercial aspects in the hybrid dimensions of the organization mainly in the dimensions "Organizational Activities"; "Workforce Composition" and "Interorganizational Relationships". The organizational tensions encountered from this disintegration led the cooperative to reinforce democratic forms of participation as a means of maintaining its critical organizational design. With the democratic administration of such tensions, critical performativity engines, endogenously identified by OCB / SESCOOP-ES and exogenously by Fairtrade, allow the execution of roles that, by articulating the cooperative in a wide network, enables the creation and dissemination of knowledge for the reality of the organization. Such results allow us to advance in the discussions of hybrid organizations, such as cooperatives, which are driven by critical performativity and use incentives such as the engines found in this study, to maintain their survival in a capitalist scenario dominated by rules, norms and large companies, as in the case of coffee cultivation.

**Key-Words:** Organizational Hybridism. Critical Performativity. Cooperatives. Fair Trade

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas ao longo dos anos nas formas de produção, nas relações entre consumo, consumidores e práticas mercadológicas modificaram as percepções dos diversos atores participantes desse processo a partir do intenso processo de industrialização (WOOD JR., 2010). No âmbito das organizações, inúmeras foram as mudanças nas relações de trabalho, ampliando os relacionamentos comerciais que passaram a ser desenvolvidos sob práticas mercadológicas cada vez mais robustas, impulsionando os empreendimentos para a busca de melhorias em sua performance gerencial e maximização de resultados (RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007).

Em meio às diretrizes econômicas, as questões sociais surgiram como forma de centralizar os esforços organizacionais para a produção sustentável, respeitando os públicos locais a partir de relações mais éticas e justas tanto para a produção, quanto para a distribuição de bens e serviços (FRIDELL, 2006; FRIDELL; HUDSON; HUDSON, 2008; SMITH, 2013). Nesse cenário, o apelo para o consumo consciente ganha notoriedade na agenda das novas relações institucionais desenvolvidas entre governo, mercado e sociedade civil. As preocupações voltadas para gestão ambiental e preservação do meio ambiente ampliaram as possibilidades de reflexão a respeito das relações de produção e trabalho de forma sustentável, diminuindo o impacto ao meio ambiente e modificando o cuidado com as questões sociais (BURKE, 2010; RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007; SCHMELZER, 2010).

De forma paralela, a busca por mecanismos de gestão que permitam ampliar atitudes de produtores e consumidores fundamentados no respeito ambiental, no estímulo às melhores condições de trabalho e nas novas razões para desenvolvimento, alicerçam organizações que atuam de forma dual, atendendo a múltiplos interesses em um mesmo *locus* de desenvolvimento. A essas “novas” organizações de natureza e atuação plural, convencionou-se, na literatura, a caracterização como organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014; CHU, 2013; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014; WOOD JR., 2010).

As organizações híbridas se desenvolvem entre lógicas difusas que se complementam, ampliam o horizonte de percepções sobre como, por quais formatos

e sob quais circunstâncias os empreendimentos que visam questões sociais e econômicas ao mesmo tempo convivem e se entendem enquanto instituição (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A compreensão da organização híbrida como um conjunto de atividades, estruturas, processos e significados permite o surgimento de tensões, justaposições e espaços de diálogos, incompreensíveis sobre outras lógicas que negligenciam o papel destes aspectos como necessários para o entendimento tanto da realidade organizacional, quanto das relações e interpretações sociais advindas de seus próprios sujeitos (BATTILANA; LEE, 2014; CHU, 2013; WOOD JR., 2010).

Considerando que a atuação das organizações híbridas acontece em um complexo cenário onde as diretrizes mercadológicas devem ser mediadas às questões sociais e ambientais para a sobrevivência, pode-se assumir que a orientação dessas organizações se desenvolve a partir de uma reflexão crítica de suas atividades. Essa orientação se alinha a uma performatividade crítica à medida que se opõe a crenças e práticas que moldam a organização em uma estrutura divisiva e destrutiva (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007). A reinterpretção dos discursos e práticas gerenciais torna-se fundamental para estimular o engajamento de seus atores na busca por uma mudança política e social (ALVESSON; SPICER, 2012; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009). Assim, os diferentes atores envolvidos nessas organizações são estimulados a desenvolverem práticas mais próximas às suas realidades locais, não exclusivamente como forma de replicação de formatos pré-concebidos, mas como meio para romper barreiras instrumentais voltadas apenas para a busca de resultados econômicos (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2016).

Para que a performatividade crítica possa ser desenvolvida nas organizações híbridas e leve efetivamente os sujeitos a uma reinterpretção de suas ações e da orientação dos empreendimentos que estão inseridos, a presença de motores torna-se essencial. Segundo Leca, Gond e Barin Cruz (2014), os motores de performatividade crítica podem ser entendidos como mecanismos responsáveis pela produção e socialização de corpos de conhecimento alternativo que permitem às organizações ampliarem suas concepções de gestão a partir do momento que são articuladas em redes. Dessa forma, o funcionamento dos motores permite que a

organização se resguarde de seus princípios e não subverta sua forma de atuação aos apelos mercadológicos (KING, 2015; KING; LAND, 2018).

A criação do conceito de motores de performatividade crítica é resultado da investigação de Leca, Gond e Cruz (2014), que identificam as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) como responsáveis pela criação de conhecimento alternativo para cooperativas. As cooperativas surgem como um tipo específico de organização híbrida por reunirem, simultaneamente, tanto sua lógica econômica quanto a social, não se rotulando em um formato ou em outro, mas no encontro dessas duas lógicas de atuação (AUDEBRAND, 2017; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Por reunir em seu núcleo a perspectiva de negócios e caridade, por dotar-se de uma estrutura de propriedade e controle administrada pelos cooperados, e por permitir uma atuação em prol dos interesses locais, as cooperativas demandam a presença de motores de performatividade crítica para garantir sua condição híbrida (AUDEBRAND, 2017; BATTILANA; LEE, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Ao buscar atender as perspectivas de mercado e os interesses sociais, as cooperativas esbarram-se em paradoxos organizacionais que criam tensões únicas na organização (AUDEBRAND, 2017). Essas tensões, se não administradas, podem levar a paralisias organizacionais e impedir que a organização desenvolva sua performatividade crítica (KING; LAND, 2018). Dessa forma, os catalisadores da agência humana permitem que as tensões sejam mediadas pelas instâncias democráticas de participação, estimulando os atores a se engajarem na resolução dos conflitos e na criação de diretrizes que permitam o funcionamento de tais motores para uma orientação crítica na organização (PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Preocupadas com a inserção em um modelo de negócio onde tanto as questões econômicas quanto as sociais e ambientais possam se adequar à sua natureza híbrida e orientação crítica, as cooperativas têm buscado mecanismos alternativos para atuação (CHENEY et al., 2014; FLECHA; NGAI, 2014). A certificação Fair Trade representa um desses mecanismos por permitir a criação de um comércio justo, que valorize a produção, distribuição e consumo de bens alimentícios de forma ética, solidária e sustentável (COTERA; ORTIZ, 2009; LEME,

2015). Os empreendimentos de produtores de alimentos Fair Trade inserem-se em uma ampla rede de produtores e compradores na qual as regras de funcionamento são adequadas às suas realidades nacionais, propiciando o acesso a um mercado global onde o retorno proveniente da venda destes produtos é investido diretamente no desenvolvimento de suas comunidades locais (RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007; SCHMELZER, 2010).

No Brasil, o Fair Trade tem se desenvolvido com maior vigor a partir da certificação de inúmeras cooperativas agropecuárias de produtores de café (BOSSLE et al., 2017). Articuladas em uma rede de produtores nacionais (a BRFAIR), as cooperativas certificadas vêm desenvolvendo formas de gestão democrática onde os mecanismos de gestão são adequados às realidades dos produtores, permitem o desenvolvimento das suas comunidades e, de forma primordial, permitem que eles sintam-se valorizados tanto pelo valor e qualidade do café produzido, quanto pelos benefícios sociais que a certificação proporciona (MIRANDA; SAES, 2012; OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008). Esses mecanismos permitem que a identidade híbrida da organização seja desenvolvida em meio a uma performatividade crítica que de fato oriente as cooperativas de produtores de café em uma atuação alternativa, mesmo que inserida em um mercado dominado por regras capitalistas.

A partir do delineamento proposto, é preciso considerar que as cooperativas de café Fair Trade estão envoltas por características específicas provenientes da natureza híbrida do empreendimento e das normas necessárias para manutenção da certificação. A estrutura adotada nestes empreendimentos pode ser impactada pelas práticas desenvolvidas, a partir da atuação dos motores de performatividade crítica que podem diretamente influenciar para a manutenção de sua condição híbrida. Nesse sentido, o presente estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: **Como os motores de performatividade crítica influenciam no hibridismo organizacional das cooperativas de cafeicultores Fair Trade?**

## 1.1 Objetivos

A partir do problema proposto, o objetivo geral desta tese é **analisar os motores de performatividade crítica presentes em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade, averiguando como estes influenciam em sua condição híbrida**. Os objetivos específicos que subsidiam este objetivo geral são:

- a) Descrever o contexto em que foi desenvolvida e a forma de adequação às normas de uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade;
- b) Analisar as dimensões híbridas da cooperativa;
- c) Identificar as tensões estruturais e as formas democráticas de participação estabelecidas na cooperativa; e
- d) Caracterizar os motores de performatividade crítica na organização.

## 1.2 Justificativa

O estudo realizado por meio desta tese permite avançar em três áreas de conhecimento: teórico, gerencial e sócio-político. A articulação teórica promovida entre o hibridismo organizacional, de vertente americana e de cunho interpretativista à performatividade crítica, de vertente europeia e fundamentada nos estudos críticos de gestão, permite ampliar formas de conhecimento e análise das organizações alternativas como as cooperativas. Tais aproximações tornam-se necessárias uma vez que estas organizações, na limiaridade da adoção de formatos organizacionais convencionais (MEIRA, 2014), enfrentam, em diversos campos de investigação, dificuldades de compreensão por parte dos pesquisadores, que tendem a interpretá-las a partir de óticas hegemônicas de estudos de mercado, não considerando sua lógica plural (CHENEY et al., 2014).

No entanto, por mais ampla que seja a discussão teórica sobre hibridismo organizacional para a compreensão das organizações, ela é limitada para explicar as complexidades, as intenções e os objetivos imbuídos no contexto das cooperativas. Por identificar tais lacunas, a performatividade crítica apresenta-se com potencial para complementar os espaços não explicados por essa teoria, auxiliando em uma compreensão mais densa da organização. Dessa forma, essa

tese reconhece a necessidade de intercâmbio de teorias organizacionais para a compreensão de organizações específicas como as cooperativas, uma vez que tal exercício permite revelar novos nuances desse formato organizacional. Ao articular essa proposta teórica no contexto das cooperativas Fair Trade, este estudo apresenta-se com potencial para influenciar nas práticas gerenciais, pois permite compreender como os mecanismos que são desenvolvidos com base em um sistema de governança e certificação são desenvolvidos<sup>1</sup>. O processo de certificação e os mecanismos de gestão utilizados podem revelar como a performatividade crítica de tais empreendimentos subverte, de fato, os discursos e práticas gerenciais para garantir que a organização não comprometa sua condição híbrida e se torne uma organização estritamente econômica. Considerando que o mercado de café é fortemente influenciado por grandes empresas que dominam a produção e distribuição, a sobrevivência de uma pequena cooperativa certificada muito pode revelar a respeito do seu potencial de gestão, refletindo, assim, uma realidade comum vivenciada por várias organizações como o mesmo perfil.

No mesmo sentido, este estudo apresenta-se também com potencial sócio-político na medida em que a socialização de seus resultados pode influenciar grupos de produtores rurais, membros e funcionários de cooperativas e membros de diferentes esferas de governo na criação de novos grupos produtivos certificados. Os resultados alcançados propiciarão espaços de discussão sobre a forma de atuação das cooperativas em mercados institucionalizados como o Fair Trade, levando a reflexões sobre o comportamento do empreendimento, sobre o papel dos atores neste processo, bem como sobre a adequabilidade da metodologia de certificação à realidade local. A exploração desses resultados pode contribuir para estimular o fortalecimento das relações sociais de grupos produtivos inseridos na cadeia do café, sua articulação política e democrática, além de fornecer dados que possam somar para o desenvolvimento de políticas públicas tanto da agricultura familiar quanto das políticas de comercialização para pequenos produtores.

---

<sup>1</sup> Pode-se compreender o Fair Trade a partir de um sistema de governança e uma certificação. Enquanto sistema de governança o Fair Trade é instituído pela FLO que regula normas e comportamentos, construindo fóruns de diálogo e aprendizagem coletiva. Enquanto certificação, o Fair Trade é desenvolvido por um conjunto de critérios desenvolvidos pela FLO-Cert e cuidadosamente auditados nos empreendimentos e em toda cadeia do comércio justo.

### **1.3 Estrutura da Tese**

Esta tese encontra-se estruturada em cinco partes. Esta introdução caracteriza a primeira parte. A segunda é caracterizada pelo referencial teórico, que apresenta as lentes do Hibridismo Organizacional e da Performatividade Crítica no contexto das cooperativas Fair Trade, além da proposição de um modelo analítico que reúne tais temas. Na terceira parte estão os procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo de caso, bem como as técnicas de análise e coleta de dados. A quarta parte traz os resultados e discussões propiciados por esta investigação. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Serão apresentadas, nesta seção, as proposições teóricas entre o hibridismo organizacional, a performatividade crítica e seus motores, articulando-as ao cenário das cooperativas certificadas pelo Fair Trade. Inicialmente, algumas definições estruturantes do conceito de hibridismo organizacional serão apresentadas e, posteriormente, exposta a possibilidade de compreensão dessa corrente teórica como espaço de tensões, justaposições e diálogos. Na sequência, será apresentada a performatividade crítica e os principais avanços do debate até a construção da proposta dos motores de performatividade crítica que permitem a intervenção ativa e subversiva dos discursos e práticas tradicionais de gestão. Em seguida, será desenvolvida uma breve explanação do desenvolvimento do Fair Trade e seus princípios, além de apresentar as principais implicações decorrentes dessa certificação nas cooperativas de café. Por fim, será apresentada a proposta de articulação teórica que fundamenta esta tese, estruturando alguns pressupostos que serão confrontados aos resultados encontrados em campo.

### **2.2 Hibridismo Organizacional**

Nesta seção será apresentada a primeira corrente teórica que alicerça as discussões desta tese. Nas linhas que sucedem, se trará a possibilidade de ressignificar alguns conceitos sobre híbrido, hibridismo, hibridização e condição híbrida como forma de delimitar os caminhos a serem percorridos na explicação dessa corrente teórica. Por fim, será apresentada a concepção de organizações híbridas como espaços de tensões justaposições e diálogos, preparando o terreno para as compreensões e interconexões futuras entre o hibridismo e a performatividade crítica.

#### **2.2.1 Do híbrido à condição híbrida: ressignificando conceitos**

O surgimento da Teoria Institucional na década de 1970 inaugurou a possibilidade de refletir sobre as organizações e sua forma de atuação com base no

ambiente e a perspectiva de seus atores (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; MARQUIS; BATTILANA, 2009). Fundamentada em análises empíricas das organizações e seu ambiente institucional, a compreensão de como as instituições se integram às organizações na sociedade por meio de regras, contratos e mecanismos de autoridade, orientaram o caminho construído e explorado pela teoria a partir do seu surgimento (SELZNICK, 1970; PARSON, 1956). Com a evolução do campo, os neo-institucionalistas trouxeram à tona as perspectivas culturais e comportamentais tentando entender como as regras e as estruturas cognitivas constroem as estruturas organizacionais (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017). Nessa perspectiva, a abordagem de lógicas institucionais surge como uma metateoria, que visa entender “como as instituições, por meio de suas lógicas de ação subjacentes, moldam a heterogeneidade, a estabilidade e a mudança em indivíduos e organizações” (THORNTON; OCASIO, 2008, p.103).

Essas lógicas institucionais vivem em *locus* de adaptações, sobreposições e lutas por espaço, direcionando a organização para a mudança. A mudança ocorre então como resposta a quatro mecanismos: 1) o papel dos empreendedores institucionais que buscam recursos para mudança endógena (BATTILANA, 2006; MARQUIS; BATTILANA, 2009); 2) a sobreposição estrutural de papéis e funções que são forçados a se associarem; 3) o sequenciamento de eventos ao longo do tempo e espaço que tendem a modificar a interpretação de atividades, comportamentos culturais e práticas já institucionalizadas; e 4) a presença de lógicas concorrentes que tendem a dificultar a mudança. Nesse contexto, nasce o hibridismo de lógicas institucionais ou como é convencionalmente caracterizado, o hibridismo organizacional (BATTILANA; LEE, 2014).

O hibridismo organizacional pode ser compreendido como um fenômeno, uma qualidade ou um estado adquirido, no qual as organizações expostas ao compartilhamento de atividades estão envolvidas (BATTILANA; LEE, 2014; WOOD JR., 2010). Tal concepção é aliada ao conceito de hibridização, que passa a ser visto como um processo, não podendo ser desassociado das perspectivas culturais e organizacionais (CHU, 2013). Esse processo é resultado, de um lado, do vertiginoso aumento de fusões e aquisições de sociedades empresariais, das crescentes privatizações adotadas em países emergentes (HAIGH et al., 2015;

HAIGH; KENNEDY; WALKER, 2015), como o Brasil (WOOD JR, 2010), e, de outro, do aumento de organizações com características de caridade e negócio em seu núcleo (BATTILANA; DORADO, 2010). Tais mudanças impactaram diretamente nas formas de governança compartilhadas, nas novas definições de processos organizacionais e na proliferação de organizações não governamentais, que em diversos casos tornaram-se representantes diretos dos serviços do Estado em áreas frequentemente negligenciadas pelos governos (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; WOOD JR., 2010).

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

A compreensão do hibridismo organizacional é possível dado os amplos estudos que, ainda que sejam desconectados uns dos outros, fornecem elementos convergentes e complementares para a análise das organizações enquanto fruto de um contexto social vigente (GREENWOOD et al., 2013). Para a Chu (2013), os estudos organizacionais ainda não apresentaram investigações robustas sobre hibridização nas organizações, de forma que permitem a existência de sete lacunas que ainda precisam ser preenchidas: 1) a primeira se refere à pouca exploração da hibridização nos estudos organizacionais; 2) a segunda, pelo uso incompleto dos termos decorrentes da hibridização (híbrido, hibridismo, híbridez); 3) a terceira, pelo não aprofundamento de tais temas nos referidos estudos; 4) a quarta, pela não definição de qual aspecto da hibridização o estudo acontece (cultural, organizacional, ou ambos.); 5) a quinta, pelo obscurecimento das tensões e conflitos nesse meio; 6) a sexta, pela análise limitada da situação híbrida, apresentando

apenas situações clássicas; e 7) a sétima, pelo distanciamento entre as visões de hibridismo cultural e hibridismo organizacional.

Compartilhando as visões anteriores, o desenvolvimento do hibridismo organizacional enquanto campo científico de investigação advém, segundo Battilana e Lee (2014), de três correntes: 1) identidade organizacional; 2) formas organizacionais; e 3) lógicas institucionais; constituindo, assim, pontos de interseção para a lente híbrida organizacional.

Inicialmente, a compreensão do hibridismo como múltiplas identidades organizacionais parte do pressuposto de que há divergência entre o número e grau de identidade nas organizações, pois sua combinação pode ser facilitada ou atenuada, visto que identidades constituintes são invioláveis ou propensas à mudança nesse processo, tornando-se dispensável uma das partes (BATTILANA, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). O espaço de múltiplas identidades na organização híbrida também é o espaço de compreensão da forma como as mesmas tonam-se holográficas (compartilhadas por todos) ou ideográficas (realizada por subgrupos, mas não compartilhadas) (BATTILANA; LEE, 2014). A compreensão se tais identidades se comportam (e em caso afirmativo, como comportam em um mesmo plano institucional) configura um caminho a ser investigado. Battilana e Dorado (2010) destacam que é possível a justaposição das diferentes identidades à medida que a organização híbrida cria mecanismos para equilibrar as diferentes lógicas encabeçadas, considerando e não negligenciando a presença de tensões e conflitos.

No segundo momento, Battilana e Lee (2014) destacam a compreensão do hibridismo como a combinação de múltiplas formas organizacionais. Assumindo inicialmente que cada formato organizacional adotado representa um *cluster* de recursos compartilhados, que são institucionalizados conforme a legitimidade do grupo, as autoras entendem que uma das formas que constituem a organização híbrida se sobressai e os grupos que seguem de perto as formas mais estabelecidas têm maiores possibilidades de sobrevivência. Ao criar um novo formato - no caso a organização híbrida - áreas específicas se beneficiam dos diversos recursos de outras áreas, tornando possível a criação de redes que compartilham diferentes objetivos que se complementam em seu núcleo (BATTILANA; CASCIARO, 2013). A

compreensão de redes e hierarquias, governo e empresa, academia e empresa, caridade e negócios, por exemplo, representa caminhos para compreensões da natureza híbrida formada e direcionada a partir de diferentes formas organizacionais (BATTILANA; CASCIARO, 2013; BATTILANA; DORADO, 2010; BATTILANA; LEE, 2014; VERSCHOOORE; BALESTRIN; PERUCIA, 2014).

A terceira corrente no campo dos estudos organizacionais compreende o hibridismo como a combinação de várias lógicas institucionais, como apresentado na primeira parte desta discussão. Battilana e Lee (2014) delinham o conceito de lógica institucional como o conjunto de crenças e práticas que orientam o comportamento dos atores em seus respectivos campos de atuação. Dessa forma, a existência de múltiplas lógicas coexiste em um mesmo campo e, à medida que seus atores as colocam em prática, variam em extensão, de acordo com sua aplicabilidade ou necessidade (GREENWOOD et al., 2017).

Neste campo organizacional difuso, porém convergente, criam-se diferentes demandas, inseridas em diferentes lógicas institucionais e que podem se desenvolver de forma conflitante. Conforme apontado por Hoffman, Badiane e Haigh (2012), o emaranhado de práticas envolvidas nas organizações híbridas levam à criação de diferentes lógicas institucionais, unificadas pelas diferentes demandas enfrentadas, pautadas nas relações econômicas, sociais e ambientais. Nesse meio, caminhos que exploram a complexidade institucional, as diferentes lógicas almejadas pela organização, bem como o conjunto de práticas desenvolvidas pelos diferentes atores, constituem espaços a serem investigados nas organizações.

Em face dessas três correntes, Battilana e Lee (2014) destacam a necessidade dos estudos caminharem de forma unificada, compreendendo sua inter-relação possível, ao passo que as lógicas institucionais definidas ao nível da sociedade forneçam os materiais culturais necessários para produção e reprodução das diferentes formas organizacionais. Uma vez que os referidos materiais culturais são amplamente adotados, tornam-se legitimados pelos grupos que se reúnem, para a construção de elementos essenciais de identidade (BATTILANA et al., 2010; BATTILANA; DORADO, 2010). Assim, somada essas três correntes e visualizadas de forma pragmática, nasce, segundo os autores, a organização híbrida.

As organizações híbridas, que são resultado do processo de hibridização, passam a ser fruto de um conjunto de práticas de gestão, processos e governabilidade de diferentes naturezas, mas que compartilham em um espaço, apenas uma definição. De acordo com Wood Jr. (2010), tais organizações representam:

(...) configurações resultantes de processos de mudança e que conservam, por muito tempo, no mesmo locus organizacional, características estratégicas, organizacionais e culturais distintas, originárias das matrizes que a constituíram, e que podem ser, eventualmente antagônicas (WOOD JR., 2010, p.241).

O autor salienta que as organizações híbridas surgem na literatura do campo de publicações nos anos 2000, que definiam organizações que operam entre o público e privado na busca de interesses sociais (públicos) e interesses comerciais (privados). Para Hoffman, Badiane e Haigh (2012), as organizações híbridas encontram-se no limbo de definições tradicionais e passam a ser caracterizadas na literatura, genericamente, a partir de expressões como o “Quarto Setor”, “Valor Misto”, “Missão Orientada” ou “Corporações B”.

Nas visões de Chu (2013, p.28), além do processo de hibridização, é preciso o conhecimento com maior detalhe da condição híbrida que, segundo a autora, representa a “possibilidade de convivência das diferenças, e nas diferenças e ambiguidades”. Ou seja, é preciso ter um olhar para além do processo, verificando assim o resultado gerado e as relações estabelecidas nesse “*output*”. O desvendar de tais relações permite a compreensão do jogo de forças e tensões estabelecidas e o conhecimento das práticas de negociação desenvolvidas que levam a organização à mudança (BATTILANA; LEE, 2014; CHU, 2013; MARQUIS; BATTILANA, 2009).

Chu (2013) enfatiza que a cultura organizacional vem sendo compreendida a partir de lógicas binárias excludentes e que não permitem interconexão entre os polos. Para a autora, a compreensão da condição híbrida se distancia de tal definição, uma vez que a dinâmica, os processos, as relações e as práticas organizacionais se desenvolvem em lógicas inclusivas e integrativas, permitindo a convivência, ao mesmo tempo, em polos distintos. Assim, a condição híbrida pode ser identificada como o resultado do processo de hibridização, resultado de diferentes dimensões da estrutura formada. Tais estruturas levam a

reposicionamentos específicos e únicos, responsáveis pela formação de inúmeras tensões organizacionais (BATTILANA et al., 2015; DIMITRIADIS et al., 2017).

O hibridismo organizacional representa, então, uma forma de sobreposição de diferentes lógicas que perpassam pela organização e que se manifestam de forma variada, seja na busca por lógicas dominantes, seja na adaptação de estruturas pré-concebidas ou pela atuação permanente de lógicas institucionais complementares como no caso das cooperativas. A performance dos atores nesse ambiente de múltiplas lógicas é fundamental para ampliar a concepção da organização e permitir que os espaços de tensões, justaposições e diálogos não paralitem a organização.

### **2.2.2 As organizações híbridas como espaço de tensões, justaposições e diálogos**

O processo de hibridização percorre um longo caminho até sua concepção e institucionalização enquanto condição híbrida. Assumir tal condição requer um profundo debruçar sobre os objetivos internos e externos, reconhecidos pelas diferentes lógicas que permeiam as instituições (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). A junção de identidades, objetivos, lógicas institucionais, formatos e a criação de organização única constitui um espaço onde complexos caminhos podem ser traçados. Para que a organização caminhe em um mesmo ritmo, seus gestores tendem a desenvolver estratégias para podar as arestas, na busca de harmonia entre as partes, criando, assim, espaços de tensões e conflitos uma vez que, ao mesmo tempo em que as lógicas organizacionais se imbricam, elas “mantêm sua individualidade” (CHU, 2013, p. 25).

Para Doherty, Haugh e Lyon (2014), as tensões nas organizações híbridas devem ser encaradas de forma que a missão e a busca por recursos financeiros e humanos não se sobreponham em uma das diretrizes organizacionais (ser social ou mercadológica, por exemplo), posto que tais ações criariam *trade-offs* insustentáveis. Battilana et al. (2015) salientam, no entanto, que os conflitos e tensões podem ser benéficos para a organização à medida que aspectos democráticos de negociação permitam encontrar momentos para que determinada lógica tenha mais espaço que as outras, levando assim ao seu desenvolvimento.

A convivência amigável entre as diferentes lógicas das organizações híbridas somente é desenvolvida em organizações que, de fato, conseguem administrar conjuntamente seus objetivos duais. Por outro lado, essa acomodação, ainda que possa evidenciar ajuste de objetivos ou de certos formatos de trabalho, pode revelar a aceitação de identidades que não condizem com o real aceite dos grupos inseridos na organização (BATTILANA; LEE, 2014). Quando os membros organizacionais individuais têm identidades que se alinham desproporcionalmente, as demandas crescentes do outro polo podem ativar a ameaça de identidade e elevar as diferenças latentes em conflito interpessoal direto (GLYNN, 2000).

Para Chu (2013), as tensões provenientes do processo de hibridização são reais e necessárias às organizações. Não obstante, as investigações devem tentar compreender como estas convivem em um mesmo espaço, como dialogam e como se justapõem, em vez de se debruçarem em grandes esforços sobre o porquê da não resolução de certos conflitos. Segundo Battilana e Lee (2014), o conflito, ainda que em vários momentos possa separar as lógicas adquiridas neste processo, tende a agir como meio de identidade entre os diferentes agentes e não unicamente como meio separatista das relações. Chu (2013) retoma em seu argumento a necessidade de compreensão da organização híbrida como desprovida de forma e significado único, desprendendo-se da lógica convencional e harmônica, almejada em outras correntes teóricas:

(...) as justaposições, as interpenetrações e as tensões que a convivência de elementos opostos gera, tende mais à constância do que à dissolução. A condição híbrida parece conter tensões que não se resolvem, mas que convivem, se complementam, e geram situações benéficas até mesmo na contradição. As organizações e culturas parecem conseguir conviver em estado híbrido. E isso pode ser positivo (CHU, 2013, p.105).

A importância da organização híbrida para a teoria organizacional se baseia na noção de que a combinação de formas leva a possibilidades e tensões únicas. Tais tensões são, muitas vezes, negligenciadas em outros campos de investigação, impossibilitando visualizar de forma transparente, o que de fato acontece em organizações dessa natureza (BATTILANA, 2006; BATTILANA et al., 2015) .

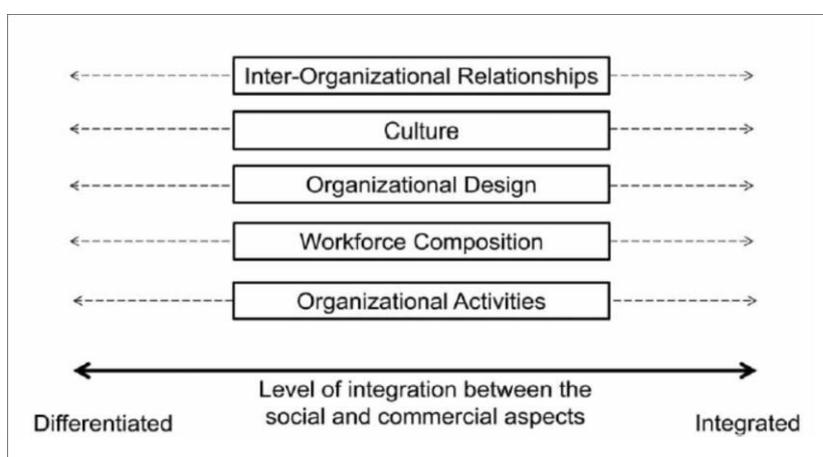
Na perspectiva de Battilana e Lee (2014), as organizações híbridas são palco de inúmeros desafios externos, advindos do ambiente organizacional bifurcado, e

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

Por outro lado, as tensões externas são geradas à medida que há uma valorização para um dos lados que compuseram a organização híbrida. Sob essa vertente, é prudente considerar que, ainda que as tensões sejam necessárias para a compreensão dessas organizações, diferentes lógicas que operam de forma simultânea, se não forem bem administradas, podem transformar as tensões internas em conflitos intratáveis, gerando paralisias na tomada de decisão (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). Nesse sentido, cabe aos líderes assumirem papéis de empreendedores institucionais nesse processo, levando a organização a estruturar o caminho da mudança (BATTILANA, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

Para Battilana e Lee (2014), a organização híbrida influencia em cinco áreas da vida organizacional, criando assim dimensões de análise conforme evidenciado na Figura 3:

**Figura 1** - Dimensões da organização híbrida.



Fonte: Battilana e Lee (2014, p.426).

Desenvolvida com base nas organizações sociais que compartilham negócio e caridade em seu núcleo, a Figura 1, destaca a necessidade de compreensão das cinco dimensões do hibridismo organizacional mediados antagonicamente por níveis de integração que estabelecem um *continuum* entre aspectos sociais e comerciais que, no limite, podem estar mais ou menos integrados. Quanto mais integradas cada uma dessas dimensões, mais híbrida é a organização, ou seja, sua condição híbrida é mais sólida. Quanto menos integrada, menos híbrida é a organização, comprometendo sua atuação pelas diferentes lógicas.

A primeira dimensão possível centra-se nas *atividades organizacionais* que, segundo Battilana e Lee (2014), determinam o compartilhamento de recursos e os mecanismos exigidos para a busca dos mesmos. O complexo trabalho de captação de recursos em organizações sociais deve atender às suas perspectivas comerciais e sociais, na busca de equilíbrio entre as partes. No entanto, as atividades devem caminhar para integração evitando que lógicas se sobressaiam e dominem a identidade interna e a imagem da organização que pode se formar de forma unilateral, valorizando apenas uma das áreas que a organização se estrutura (BATTILANA et al., 2015; GREENWOOD et al., 2017).

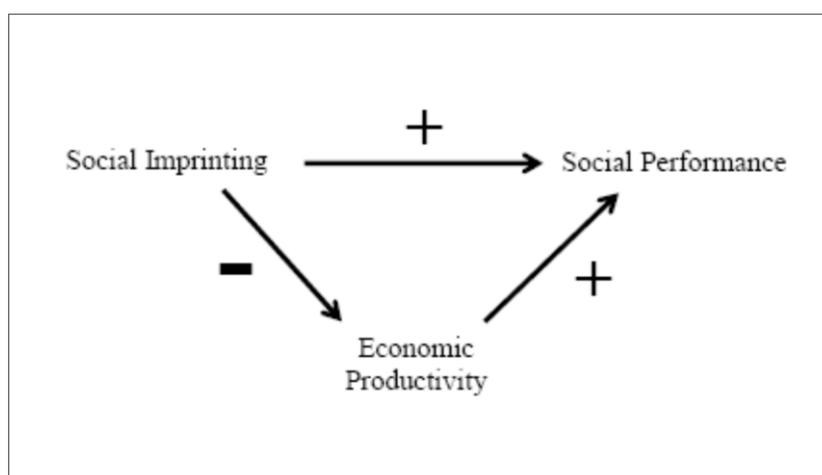
A segunda dimensão objetiva se concentrar na *composição da força de trabalho*, pois, como apontado por Battilana e Dorado (2014), é complexo contratar “tábulas rasas” em organizações híbridas, visto que os membros advêm de experiências anteriores, herdando experiências de apenas uma das partes híbridas. Lee e Battilana (2013) salientam que as experiências de trabalho dos membros das organizações híbridas, principalmente dos fundadores, impactam na criação de impressões que as pessoas formam ao longo do tempo. Essas impressões criam identidades internas que podem manifestar em identidades paralelas e no desenvolvimento de subgrupos, formando assim identidades ideográficas, circulantes entre os subgrupos, mas incapazes de se manifestar de forma holográfica na composição de uma identidade comum (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000; ALBERT; WHETTEN, 1985).

A terceira dimensão enfatiza o *design organizacional* como meio para compreensão da maneira pelo qual os líderes traduzem estratégia em ação. Tais estratégias perpassam pela real compreensão da estrutura organizacional, dos

incentivos e sistemas de controle e pelos mecanismos de governança estabelecidos e utilizados (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A governança vem sendo alvo de inúmeras pesquisas sobre hibridismo organizacional (BATTILANA, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; TEIXEIRA; ROGLIO, 2015) devido ao complexo trabalho de gestão que a natureza dual da estrutura organizacional híbrida congrega.

A quarta dimensão evidencia a *cultura* como mecanismo que cria identidade entre os indivíduos organizacionais, indicando perspectivas para que estes desenvolvam sentido não só da organização, mas de si mesmos. Nas concepções de lógicas institucionais, a compreensão da dimensão da cultura nas organizações híbridas é palco de inúmeras interpretações a respeito das imagens formadas pelas diferentes instituições (BATTILANA; CASCIARO, 2013). Nessa vertente surge a necessidade de compreensão das impressões geradas internamente e socializadas externamente, e que podem comprometer o desempenho das organizações. Para Battilana et al. (2015), as impressões sociais, a produtividade econômica e o desempenho social configuram um complexo cenário em organizações sociais como ilustrado abaixo.

**Figura 2** - Antecedentes do desempenho social.



Fonte: Battilana et al. (2015, p.10).

Conforme apresentado na Figura 2, ao buscar o atendimento às suas lógicas, a organização pode tentar favorecer uma das vertentes como, por exemplo, a vertente social. Se, por uma lado, esse mecanismo imprime uma imagem positiva e

uma performance social mais legítima, esse apego pode impactar sua produtividade econômica, que pode estar fortemente ligada à imagem social. Obviamente, ao focar na imagem econômica em detrimento às demais, essa ação também pode comprometer sua impressão social e, paralelamente, a legitimidade enquanto organização híbrida (RAWHOUSER; CUMMINGS; CRANE, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

Por fim, a quinta dimensão estabelece os *relacionamentos interorganizacionais* como espaços para captação de recursos, que podem desenvolver ou comprometer a necessidade de ser uma organização híbrida, além da compreensão de redes externas como mecanismos de sustentação das relações estabelecidas. De acordo com Battilana e Casciaro (2013), os relacionamentos são primordiais para o desenvolvimento das organizações híbridas, que tendem à mudança a partir do vínculo estabelecido com os laços. Para as autoras supracitadas, os agentes da mudança nas organizações usam dos laços fortes para superar a resistência à mudança e buscam o desenvolvimento da organização. De forma complementar, Ebrahim, Battilana e Mair (2014) enfatizam que, por mais interessante que seja a formação de inúmeros laços nas organizações híbridas, esse processo gera responsabilidades complexas de prestação de contas, por resultados compartilhados a vários interessados, levando ao incentivo ou ao comprometimento para captação de recursos.

As dimensões que Battilana e Lee (2014) traçaram conceitualmente permitem compreender como as organizações híbridas são permeadas por reflexões pontuais, que merecem cuidados específicos, pois fazem parte da complexidade vivida por tais organizações. Ao considerar que a organização híbrida vive um complexo processo de adequação às lógicas conflitantes, as autoras trazem para a discussão a necessidade de compreender cada dimensão em uma busca constante pela integração para garantir sua condição híbrida. No entanto, ao apontar a necessidade de integração entre as dimensões, este modelo pressupõe um equilíbrio entre as lógicas institucionais, mas não aponta como esse equilíbrio pode ser desenvolvido. Nesse intuito, a próxima seção traz para a discussão a premissa da performatividade crítica que, pela atuação dos seus motores, age na tentativa de garantir tanto o equilíbrio, quanto a manutenção da condição híbrida da organização.

## **2.2 Performatividade crítica**

Nesta seção serão tratadas as principais definições da performatividade crítica na busca por caracterizar como essa perspectiva evoluiu a partir dos Estudos Críticos de Gestão. Posteriormente, serão apresentados os motores de performatividade crítica e como estes podem se relacionar à atuação nas cooperativas.

### **2.2.1 Delimitando a performatividade crítica**

A evolução dos estudos críticos de gestão permitiu contestar um campo de conhecimento liderado por teorias que dominaram, por muito tempo, o debate sobre as organizações ao entorno de um *mainstream* funcional (FOURNIER; GREY, 2000). No intuito de resistir às fórmulas dadas pelas vertentes funcionalistas, que instrumentalizaram o pensamento administrativo em prol de uma eficiência das organizações, a perspectiva crítica permitiu lançar luz mais atentamente sobre padrões e estruturas mais amplas, socialmente aceitas, mas que muito escondem a respeito do contexto organizacional (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Como apontado por Adler, Forbes e Willmott (2007), a noção de crítica atribuída aos estudos de gestão, nesse caso, tem como objetivo se portar de forma radical em relação às crenças e práticas que alimentam e sustentam certos padrões e estruturas, e que tornam a organização cada vez mais fragmentada e destrutiva.

Por serem vistas como adequadas e comuns nas organizações, certas práticas e comportamentos muitas vezes não são questionados, reproduzindo-se inevitavelmente em todas as áreas organizacionais e gerando, por isso, um comodismo que sufoca a reflexividade (KING; LAND, 2018). Ao entender limitadamente a organização sobre lógicas aparentemente dadas como certas, a reprodução de certas estruturas gera uma dominação que inverte a lógica das organizações, pois ao invés de servir aos interesses sociais, leva apenas ao atendimento dos interesses de mercado (SANTOS, 2017). Compreender essas estruturas de forma crítica permite libertar os indivíduos das amarras da dominação,

reposicionando o debate em direção aos reais objetivos e às intenções por trás da gestão organizacional.

O papel da crítica nos estudos de gestão, mais do que refletir sobre os mecanismos utilizados nas organizações que levam ao desenvolvimento de estruturas de dominação, é remediar o sofrimento gerado por tais ações (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007). Ao invés de esperar o efeito casual, os estudos críticos de gestão alertam os sentidos para o que é tradicionalmente desenvolvido e pouco questionado, e que se estrutura em um emaranhado jogo de poder político e social (FOURNIER; GREY, 2000).

A primeira onda dos Estudos Críticos de Gestão (ECG) teve como foco as teorias do processo de trabalho identificando como o controle e a disciplina estão presentes nas organizações. A segunda foi fortemente inspirada na teoria crítica da Escola de Frankfurt com foco em vertentes e autores pós-estruturalistas (ADLER; FORBES; WILLMOTT, 2007). Essas concepções se estruturam, segundo Fournier e Grey (2000), em três premissas que demarcam os estudos críticos dos não críticos: 1) Intenção não performativa; 2) Desnaturalização e; 3) Reflexibilidade. A intenção não performativa considera que os estudos críticos de gestão devam entender a performatividade não como um mecanismo de minimização de recursos para maximização de resultados, mas como um processo que deve subverter essa lógica em prol do conhecimento, da verdade e da eficiência, desconstruindo verdades enraizadas nas organizações. A proposta da desnaturalização segue esse raciocínio no intuito de desconstruir imperativos universais que explicam majoritariamente a “realidade” organizacional sem lançar luz para questões vistas como secundárias. De forma complementar, a reflexibilidade traz um caráter epistemológico e ontológico aos estudos críticos, desafiando assim a suposição implícita que rege os estudos positivistas.

A terceira onda, por sua vez, se estabelece com foco nas críticas moldadas sob a necessidade de questões organizacionais de maior abrangência e relevância pública (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, 2016). Nessa terceira vertente, Spicer, Alvesson e Kärreman (2009) consideram que o debate não deve caminhar fielmente pelas noções de intenção não performativa, desnaturalização e reflexividade, como defendido por Fournier e Grey (2000), pois, segundo eles, essa

concepção apenas desconstrói perspectivas e valores culturais que não levam à mudança social de fato, além de tratar a performance apenas como um mecanismo econômico e funcional. Cabe então, ao que os autores denominam como “performatividade crítica”, instigar novas reflexões para a construção desse caminho com o objetivo de diminuir o hiato entre a “crítica pela crítica” e a verdadeira mudança social.

As concepções de performatividade defendidas por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009) estão estruturadas nas contribuições de John Langshaw Austin (AUSTIN; URMSON, 2009) e Judith Butler (BUTLER, 2006). Nas visões de Austin e Urmson (2009), a performatividade pode ser identificada nas palavras que criam um fato social em face de uma simples descrição situacional. Compartilhadas de forma análoga, Butler (2009) apresenta os atos performativos como representantes das formas de discursos dotados de ação e exercício de poder. Assim, com base nas inquietações frente ao movimento dos estudos críticos de gestão, Spicer, Alvesson e Kärreman (2009) conceituam que a performance pode ser crítica, pois ela não representa apenas um fato ou uma questão - ela está muito além disso, como exposto:

Para nós, a performatividade crítica envolve intervenção ativa e subversiva nos discursos e práticas gerenciais. Isto é conseguido através da afirmação, cuidado, pragmatismo, envolvimento com potencialidades e uma orientação normativa. O engajamento com teorias de gerenciamento fornece uma maneira de os ECG criarem mudanças sociais por meio do engajamento produtivo com teorias específicas de gerenciamento. A performatividade crítica também se move além do cinismo que permeia o ECG. Isso é feito reconhecendo que a crítica deve envolver um movimento afirmativo ao lado do movimento negativo que parece predominar no ECG hoje em dia. (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, p.538, tradução própria).

Para os autores, a performatividade crítica avança na fronteira criada pelos ECG permitindo que ações concretas sejam realizadas em um cenário próximo e real. Assim, os autores pontuam, inicialmente, cinco princípios fundamentais que figuram como os elementos presentes na teoria: 1) Postura Afirmativa; 2) Ética do Cuidado; 3) Pragmatismo; 4) Engajamento em Potencialidades; e 5) Orientação normativa.

A *postura afirmativa* considera a necessidade de uma “intimidade crítica” do pesquisador com o objeto para compreender possibilidades de incrementações em

sua lógica organizacional. Essa aproximação seria possível na medida em que são conhecidas as práticas, as experiências e as metáforas criadas pelos sujeitos, que podem revelar tanto a felicidade organizacional (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2016), quanto as tensões e ambiguidades. No entanto, essas visões devem ser permeadas pela *ética do cuidado* que, segundo os mesmos autores, representa uma forma de dar espaço para a reflexão dos sujeitos e, ao mesmo tempo, desafiá-los a se questionarem. Dessa forma, ao valorizar a concepção de diagnósticos internos, permite-se ampliar o repertório interpretativo, eliminando fórmulas vindas de fora.

O *pragmatismo* fundamenta-se na valorização de aspectos particulares das organizações por considerar a presença de inúmeras lógicas institucionais representadas por atores plurais com interesses distintos, constantemente se distanciando, levando, dessa forma, à compreensão de estratégias fragmentadas para análise. Ao analisar tais fragmentos, uma reforma revolucionária poderia ser construída a partir de incisões incrementais em aspectos e processo específicos de gestão. Essa mudança organizacional só é permitida se houver um *engajamento em potencialidades* que, segundo Spicer, Alvesson e Kärreman, (2009), representam a eliminação de utopias (que não definem o local da incisão), mas a adoção da ideia foucaltiana de heterotopia como um lugar mais próximo, possível da realidade. Esse lugar próximo reconhece as lutas e os conflitos organizacionais, porém, plausíveis de serem transformados quanto à sua natureza, ao invés de sua desistência. Por fim, os autores apontam a necessidade de uma *orientação normativa*, que representaria uma sistematização de critérios utilizados para definir boas formas de organização. Essa sistematização de normas poderia impulsionar micro emancipações, criando espaços de autonomia em relações de poder já institucionalizadas.

Apesar dos avanços, a proposta encabeçada por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009) recebeu algumas críticas relacionadas, principalmente pela dificuldade de articulação prática da teoria (KING, 2015; LEARMONTH et al., 2016), pela ideia de colaboracionismo que não dialoga com a prática gerencial (FLEMING; BANERJEE, 2016) e pelo descaso com a materialidade na análise organizacional (CABANTOUS et al., 2016). Ciente de tais críticas, Spicer, Alvesson e Kärreman (2016) reconsideraram pontos específicos do conceito criado, estendendo a

performatividade para reflexões que gerem maior interesse público. Inicialmente, sistematizaram os princípios anteriormente apresentados em três táticas abrangentes: *cuidado circunspecto* (diálogo crítico ouvindo e respeitando posições); *pragmatismo progressivo* (investigar problemas em que de fato existem espaços para mudança) e *potencialidades presentes* (buscar alternativas radicais, mas que façam parte de, até certo ponto, algo existente na prática em algum lugar).

Esses novos delineamentos foram reestruturados como forma de promover ainda mais o engajamento nas finalidades práticas da teoria, incentivando a criação de espaços de deliberação nos quais proposições possam ser testadas e amplamente debatidas. Para Spicer, Alvesson e Kärreman (2016), mais do que refinar o conceito de performatividade crítica, reinterpretá-lo constantemente por meio de diferentes investigações empíricas permite eliminar resíduos acumulados em vertentes pseudo-críticas que, ao eliminar a discussão de grupos descontentes, acaba minando a possibilidade de engajamento de diferentes grupos no debate.

Assim, as investigações sobre a performatividade crítica vem sendo exploradas em diferentes áreas como um meio para reinterpretar a realidade de diferentes organizações. Estes estudos vêm sendo explorados nas pesquisas de *marketing* (TADAJEWSKI, 2010), nas investigações sobre organizações comerciais e do terceiro setor (KING, 2015), na busca pela compreensão de práticas democráticas em instituições de ensino (KING; LAND, 2018), na análise da liderança organizacional (ALVESSON; SPICER, 2012), na gestão dos serviços de namoro (ROSCOE; CHILLAS, 2014) e na realidade organizacional das cooperativas (AUDEBRAND, 2017; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

No caso específico das cooperativas, a proposta se alinha aos ideais cooperativistas, cujo fim é a defesa dos interesses do grupo e melhorias de suas condições econômicas e sociais. Além disso, a negligência dessas organizações nos estudos críticos de gestão ao longo do tempo clama recentemente por atenção impulsionada pela onda de reconstrução do projeto crítico do campo, extraindo assim, ferramentas conceituais e práticas para impactar ativamente no enfrentamento de questões econômicas e sociais dos participantes (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Nessa perspectiva, as contribuições de Leca, Gond e Cruz

(2014), que desenvolveram o conceito de motores de performatividade crítica, somada à proposta Audebrand (2017) sobre os paradoxos organizacionais e de Paraque e Willmott (2014) sobre os catalisadores da agência humana, delimitam o escopo teórico da performatividade crítica em cooperativas adotado nesta tese, como será explorado na sequência.

### **2.2.2 Os motores de performatividade crítica**

De acordo com Leca, Gond e Barin Cruz (2014), a estrutura organizacional de uma cooperativa, por mais que apresente características particulares como a gestão democrática, a divisão de resultados e a atuação entre o econômico e o social, por si só não é dotada de poder de agência que explique o conjunto de práticas exercidas, tampouco o *design* adotado. A criação e a manutenção de empreendimentos que atuam em uma lógica alternativa como as cooperativas são estimuladas pelo que os autores acima mencionados caracterizam como *motores de performatividade crítica*. Os motores de performatividade crítica são definidos como um mecanismo que produz corpos de conhecimento alternativo responsáveis por impulsionar os diferentes membros das cooperativas a refletirem sobre formas de gestão mais críticas, onde o processo de trabalho, as relações desenvolvidas e seus diferentes sentidos possam ser analisados constantemente em prol do equilíbrio entre suas lógicas de atuação.

Sendo as cooperativas uma proposta de organização alternativa às práticas convencionais de gestão, os motores de performatividade crítica atuam de forma a resguardarem seus princípios e suas práticas específicas de gestão, visto que elas se encontram em um cenário econômico pulsante (CHENEY et al., 2014). Os motores de performatividade, além de estimularem a criação das cooperativas a partir de modelos pré-concebidos (requisitos legais, normas e procedimentos de órgãos governamentais ou baseados em outros empreendimentos da mesma natureza), permitem a manutenção da referida estrutura, criando mecanismos para que os ideais cooperativistas e a própria estrutura seja mantida, desenvolvendo assim, redes de intercooperação (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Essas redes replicam sua orientação e sua forma de gestão, permitindo que a performance não

se resume a práticas individuais restritas apenas a uma organização (FLECHA; NGAI, 2014). A orientação da intercooperação, enquanto princípio cooperativista, se desenvolve como um efeito positivo dos motores de performatividade crítica, que reforçam este e os demais princípios<sup>2</sup>, além de equilibrarem as lógicas econômicas e sociais da organização.

Na investigação de Leca, Gond e Cruz (2014), as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares brasileiras (ITCPs) são identificadas como motores de performatividade crítica. Para os autores, as ITCPs são responsáveis pela criação de empreendimentos cooperativos, pois desenvolveram uma metodologia própria de incubação responsável por capacitar grupos interessados e por estimular a formalização do empreendimento. Essa metodologia foi desenvolvida pela ITCP/COPPE da UFRJ e replicada para todas as demais incubadoras nacionais, permitindo que uma rede de intercooperação pudesse ser desenvolvida<sup>3</sup>.

Após a criação, os empreendimentos gerados pelas ITCPs encontram inúmeras dificuldades para exercer a gestão democrática e trabalhar em uma lógica alternativa às organizações tradicionais, que se orientam pela maximização do lucro e não pela defesa dos interesses dos seus associados. Enquanto motor de performatividade crítica, as ITCPs promovem formas de monitoramento, avaliação e melhoria do desempenho em suas mais variadas diretrizes, evitando que a viabilidade econômica e social seja abortada pelas dificuldades encontradas.

A atuação dos motores de performatividade crítica torna-se, então, fundamental para manter as lógicas das cooperativas, cujo funcionamento é alimentado pela produção de um conhecimento alternativo desenvolvido a partir da articulação com diferentes instituições. No caso das ITCPs, a articulação com órgãos governamentais para acesso a recursos, universidades para produção de conhecimento e organizações do terceiro setor para compartilhamento de suas práticas de gestão permite a atuação em redes que ampliam o potencial para criação de novos empreendimentos dessa natureza.

---

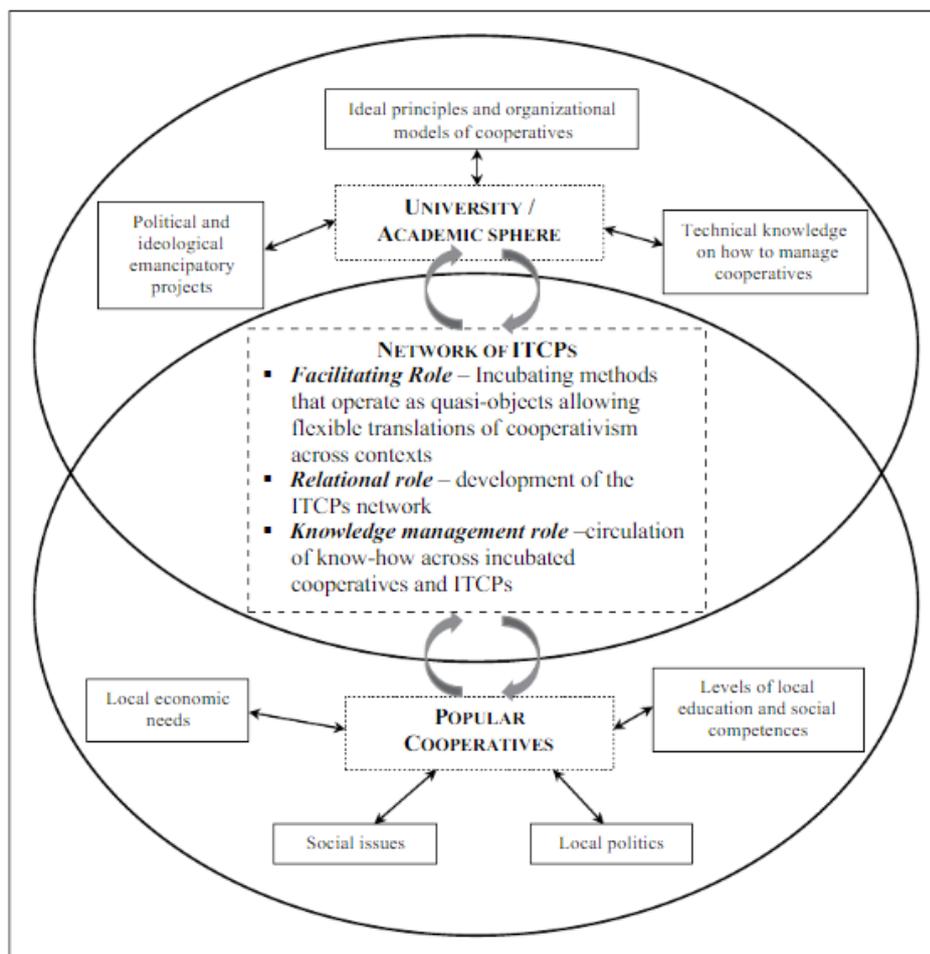
<sup>2</sup> A Aliança Cooperativa Internacional estrutura o cooperativismo a partir de sete princípios: 1) Adesão livre e voluntária; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; e 7) Interesse pela Comunidade (OCB, 2018a).

<sup>3</sup> Caracterizada como “Rede de ITCPs”.

Essa articulação garante um equilíbrio não só de suas diretrizes econômicas e sociais, mas uma forma de manter a sobrevivência dos empreendimentos. Tal manutenção é enxergada no papel das incubadoras em potencializar a criação de empreendimentos em grupos sem tradição no cooperativismo. Após a constituição do empreendimento, a ITCP capacita o grupo de trabalho a partir dos valores, ideologias e diretrizes da organização, além de promover o aprendizado sobre práticas particulares para atuação no mercado (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

Para os autores, a compreensão desses motores permite avançar em estudos de organizações de natureza dual como as cooperativas, pois evidencia a complexidade vivenciada pelas organizações cujos modelos organizacionais alternativos são expostos às regras de dominantes do mercado. Além disso, a multiplicidade de atores presentes nessas organizações pode refletir a dificuldade de alinhamento dos objetivos coletivos em face das demandas individuais, caracterizando o que Battilana e Dorado (2010) identificaram como “desarranjo organizacional”. Dessa forma, a atuação das ITCPs em meio a esse complexo cenário se desenvolve em uma perspectiva crítica de análise, pois, como apontado na Figura 3, permite mediar as diretrizes econômicas e sociopolíticas típicas dessas organizações alinhando os interesses promovidos pelo conhecimento universitário às demandas dos empreendimentos:

**Figura 3 - O papel dos motores de performatividade crítica.**



Fonte: Leca, Gond e Barin Cruz (2014, p.701).

Pela figura é possível notar como as ITCPs exercem três papéis:

- Papel de facilitação (*facilitating role*): métodos de incubação que operam como quase objetos permitindo translações flexíveis do cooperativismo por todo o contexto;
- Papel relacional (*relational role*): desenvolvimento da rede de ITCPs; e
- Papel de gestão do conhecimento (*knowledge management role*): circulação de conhecimento entre cooperativas incubadas e demais ITCPs.

Cada um desses papéis representa de fato uma forma das ITCPs atuarem como motores de performatividade crítica produzindo uma forma alternativa de conhecimento que equilibre suas lógicas. Esse equilíbrio garantiria a formação de

redes que, em tese, alimentam e também estruturam esse equilíbrio. Para Leca, Gond e Barin Cruz (2014) , uma supervalorização em esferas excessivamente econômicas ou sociopolíticas pode promover um desequilíbrio e comprometer o desenvolvimento da performatividade crítica, pois, pelo modelo em que as incubadoras atuam, não existe meramente uma subversão das práticas gerenciais tradicionais, mas a articulação de conhecimento entre teoria (universidade) e prática (empreendimentos), produzindo métodos e conhecimento específico para outros empreendimentos.

O modelo da Figura 3 destaca, ainda, o relacionamento entre as esferas universitárias habitadas por acadêmicos que atuam via incubadoras, com amplo arcabouço teórico, e as cooperativas populares, dotadas de realidades locais e membros sem tradição em experiências autogestionárias. Os membros das comunidades locais, ao se inserirem no empreendimento, são deslocados de suas crenças e práticas e tornam-se expostos a uma nova realidade que se estrutura no fortalecimento dos relacionamentos sociais para alcance dos objetivos econômicos. Logo, evidenciam a necessidade do delineamento de formas de gestão que atenda às suas particularidades locais (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

Mesmo que em sua atuação as incubadoras adotem uma metodologia que impulse o funcionamento do motor de performatividade crítica, cada realidade vivenciada no contexto local dos empreendimentos deve ser considerada para que não se replique modelos prontos que não se ajustam. Além disso, a valorização do contexto local e das práticas que dele emergem evita que o conhecimento superpolitizado produzido nas universidades seja implementado nos empreendimentos sem os devidos cuidados, pois nessa articulação entre universidade e empreendimento constroem-se espaços para deliberação, refinamento e debate de um conhecimento relevante e de verdadeira abrangência pública, como defendido por Spicer, Alvesson e Kärreman (2016).

Em face dessa necessidade dos motores de performatividade para garantir o equilíbrio entre as perspectivas econômicas e sociais, produzindo um conhecimento que garanta a manutenção da perspectiva híbrida (econômica e social) das cooperativas, questões sobre as possíveis tensões geradas nesse processo também devem ser consideradas. De acordo com Audebrand (2017), tais tensões são

geradas pela natureza paradoxal vivenciada pelas cooperativas, onde suas lógicas de atuação a todo o momento se interpenetram, lutando diariamente para se firmar enquanto associação democrática e como empreendimento econômico. Por mais tensões que os diferentes polos possam gerar, as cooperativas necessitam da presença do outro polo para justificar sua atuação. Para Audebrand (2017), a convivência paradoxal das cooperativas é permeada por *clusters* de paradoxos sintetizados em quatro áreas, como exposto na Figura 4:

**Figura 4** - Clusters de paradoxos das cooperativas.

<i>Integration Homogeneity Commitment Affiliation</i>	Communality	←	<b>Belonging Paradoxes</b>	→	Individuality	<i>Separation Heterogeneity Indifference Independence</i>
<i>Direction Control Top-down Vigilance</i>	Hierarchy	←	<b>Organizing Paradoxes</b>	→	Democracy	<i>Empowerment Flexibility Bottom-up Trust</i>
<i>Certainty Past Stability Predictability</i>	Alternative	←	<b>Learning Paradoxes</b>	→	Mainstream	<i>Uncertainty Future Change Novelty</i>
<i>Simplicity Objectivity Efficiency Quantitative</i>	Economic	←	<b>Performing Paradoxes</b>	→	Social	<i>Complexity Subjectivity Efficacy Qualitative</i>

Fonte: Audebrand (2017, p.384).

Os Paradoxos de Pertencimento (*Belonging Paradoxes*) representam as tensões geradas pela necessidade dos membros da cooperativa em se sentirem pertencentes à organização, adotando assim um comportamento mais conjunto ou mais individual. Os Paradoxos de Organização (*Organizing Paradoxes*) decorrem das possíveis tensões geradas pela adoção de uma estrutura democrática ou de uma estrutura hierárquica. Os Paradoxos de Aprendizado (*Learning Paradoxes*) são derivados das tensões enfrentadas na gestão do empreendimento, que podem manter o espírito alternativo mais modesto que justificou sua constituição ou se adequarem ao *mainstream* com foco em estratégias mais arrojadas e incertas para o

futuro. Por fim, os Paradoxos de Performance (Performing Paradoxes) consideram as tensões geradas a partir de um desempenho orientado pela sua vertente econômica mais objetiva e eficiente, em contrapartida de uma orientação mais social, que é mais subjetiva e complexa de ser definida.

Dessa forma, cada um desses paradoxos representa um espaço de tensões nas cooperativas, típicos de sua natureza e forma de atuação. Fatores como o não reconhecimento dos membros em relação ao pertencimento à organização, à indefinição de um modelo organizacional sólido não advindo dos interesses reais dos seus membros, e à falta de um mecanismo de aprendizado para reformular as estratégias de gestão pode também impactar na proposta híbrida da organização, impedindo, portanto, que ela se oriente em um projeto alternativo às práticas convencionais. Como apontado por Ebrahim, Battilana e Mair (2014), alguns conflitos podem até serem benéficos para levar a organização híbrida em direção à mudança. Entretanto, caso estes conflitos não sejam bem administrados, a organização pode ficar estagnada e não avançar em nenhuma de suas lógicas.

Como forma de administrar tais conflitos, seja para resolução ou para a justaposição, como apresentado por Battilana e Lee (2014), considerar o poder democrático dos membros torna-se um meio que pode impulsionar a organização para sua orientação crítica, impedindo, dessa forma, que as tensões estagnem a organização. Como a gestão desses empreendimentos acontece de forma democrática, cada membro com direito a um voto, independente do volume de capital investido, tem potencial para influenciar na estrutura organizacional (FLECHA; NGAI, 2014; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Os membros das cooperativas exercem, então, um papel primordial para o funcionamento dos motores de performatividade crítica, pois a falta de atuação democrática pode inviabilizar a circulação de conhecimento que de fato administre as questões locais, levando a organização à desintegração ou a um desenvolvimento estritamente capitalista (FLECHA; NGAI, 2014; HERAS-SAZARBITORIA, 2014).

De acordo com Paranque e Willmott (2014), os membros inseridos em uma cooperativa, ao exercerem múltiplos papéis (cooperados e ou representantes eleitos), resvalam na dificuldade de articulação de suas posições, caso a esfera participativa não seja efetiva. O controle democrático é visto como um divisor de

águas para definir se a organização se equilibrará em suas diretrizes ou se ela se tornará uma empresa capitalista (CHENEY et al., 2014; SCHNEIDER, 1999). Essa reprodução do modelo cooperativista ou a sua transformação é condicionada pela atuação dos *catalisadores da agência humana* (PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Para os autores, a agência dos membros é catalisada para garantir a sustentabilidade do projeto híbrido da cooperativa via controle democrático, como apontado:

[...] a “agência” de membros organizacionais é condicionada por sua localização e participação na “estrutura(s)”, mesmo que sua “agência” não seja redutível ou determinada pela(s) “estrutura(s)” na qual está embutido. Nas organizações de trabalho, as estruturas de propriedade e controle são mantidas ou transformadas através de lutas diárias nas quais agentes [...] introduzem, absorvem, questionam, rejeitam, moderam ou reproduzem essas estruturas (PARANQUE; WILLMOTT, 2014, p.611, tradução própria).

Dessa forma, a agência dos sujeitos na organização alimenta o funcionamento dos motores de performatividade crítica, pois, para que ele possa gerar equilíbrio, existe uma dependência direta do exercício efetivo das instâncias democráticas. Se a cooperativa não consegue elevar seus cooperados a instâncias democráticas e efetivas de participação, a perspectiva híbrida pode se comprometer e refletir em uma organização que se cala em relação aos interesses sociais, mas se abre para o ritmo demandado pelo mercado (DIMITRIADIS et al., 2017; SCHNEIDER, 1999).

Sem a existência dos catalisadores da agência humana, seria complexo compreender as formas pelos quais as tensões são administradas, partindo do pressuposto de que a participação é realizada na cooperativa. A estrutura adotada por uma cooperativa, independente se está próxima ao modelo da OCB ou da Economia Solidária<sup>4</sup>, não permite definir se em seu contexto prático ela consegue atuar de forma democrática e até mesmo híbrida, pois os interesses mercadológicos podem se tornar mais amplos e sufocar sua vertente social (CHENEY et al., 2014; SCHNEIDER, 1999). O papel dos cooperados, dos representantes eleitos e também

---

<sup>4</sup> O cooperativismo derivado do movimento da Economia Solidária é responsável pela criação de cooperativas populares, cujo foco de atuação é estritamente local como forma de alternativa econômica, e social para grupos marginalizados. O cooperativismo derivado do sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) é mais estruturado enquanto empreendimento, e estimula o fortalecimento de cooperativas desenvolvidas em suas perspectivas econômicas e sociais, acessando mercados locais, nacionais e internacionais.

dos funcionários torna-se fundamental para que a organização se alinhe em uma proposta híbrida, impedindo que as tensões comprometam tal integração (LEE; BATTILANA, 2013).

Assim, os motores de performatividade crítica tornam-se fundamentais para o desenvolvimento de cooperativas, sejam elas de caráter solidário ou advindo do cooperativismo tradicional do sistema OCB. Por garantir o equilíbrio entre suas lógicas, os motores resguardam a condição híbrida desde que a agência dos indivíduos seja catalisada para o exercício efetivo da democracia e administração das tensões paradoxais geradas. Entretanto, apesar da importância das incubadoras para desenvolverem cooperativas, sua atuação está limitada às organizações cujos valores se aproximam da economia solidária, uma vez que, neste modelo de cooperativismo, a produção e a comercialização de bens e serviços são limitadas à sua atuação local (PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Em cooperativas mais estruturadas como as cooperativas do sistema OCB, inseridas em mercados mais amplos, como as cooperativas que utilizam selos para exportação como no caso do Fair Trade, esses motores também se fazem essenciais. No entanto, com uma proposta diferenciada das ITCPs, o Fair Trade tem potencial para se tornar um motor de performatividade crítica à medida que integra as dimensões híbridas em uma proposta democrática para administração das tensões. Nesse sentido, a próxima seção traz alguns delineamentos sobre o Fair Trade, alicerçando uma discussão que pressupõe teoricamente a possibilidade de compreensão do selo Fair Trade enquanto um motor de performatividade crítica em cooperativas que o aderem.

### **2.3 Fair Trade**

Serão apresentados nesta seção os delineamentos que permitem compreender o Fair Trade enquanto movimento em prol do consumo justo e como mecanismo de certificação internacional. Inicialmente, serão expostos os principais antecedentes históricos e os princípios que o estruturam. Posteriormente, serão apresentadas as implicações organizacionais das cooperativas brasileiras de café Fair Trade.

### 2.3.1 O Fair Trade e seus princípios norteadores

O comércio justo surge como um movimento capaz de diminuir as assimetrias presentes na lógica mercantilista que alimenta o modelo econômico vigente (RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007; SCHMELZER, 2010; VAIL, 2010). De acordo com Cotera e Ortiz (2009), o comércio justo pode ser entendido como

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

Pautando-se nessa definição cabe, inicialmente, ressaltar que o comércio justo traz à tona a necessidade de mediar as relações entre produtores e consumidores de forma ética, tanto para seus envolvidos como para o meio ambiente. O acréscimo de relações de justiça ao comércio convencionalmente pautado no mercado capitalista surge como uma tentativa de propiciar acesso às novas possibilidades de trabalho, renda e comercialização a grupos de trabalhadores que são, muitas vezes, desarticulados e que enfrentam inúmeras dificuldades em diferentes áreas de atuação (SYLLA; LEYE, 2014). De forma complementar, a World Fair Trade Organization (WFTO) define o termo comércio justo considerando as relações de parcerias estabelecidas entre os diferentes parceiros presentes na cadeia de produção e consumo, como apresentado:

(...) uma parceria comercial, baseada no diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Contribui para o desenvolvimento sustentável, oferecendo melhores condições comerciais e garantindo os direitos dos produtores e trabalhadores marginalizados - especialmente nos países em desenvolvimento (WFTO, 2016, p. 1, tradução própria).

A articulação de um comércio justo onde produtores dos países do sul global tivessem a possibilidade de comercialização junto a consumidores do norte foi desenvolvida a partir do envolvimento de países da Europa e América do Norte

interessados em substituir as relações assistencialistas por relações de solidariedade mediadas por trocas econômicas (COTERA; ORTIZ, 2009). As iniciativas de comércio justo surgem, então, após a segunda Guerra Mundial e lideradas por organizações americanas e europeias que atuaram na comercialização de produtos artesanais, como bordados elaborados por refugiados do Sul (FRIDELL, 2006; FRIDELL; HUDSON; HUDSON, 2008; RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007; SCHMELZER, 2010). Fridell, Hudson e Hudson (2008) destacam que os produtos foram ganhando respaldo, ao passo que a rentabilidade proveniente de sua venda foi direcionada às famílias necessitadas, criando assim, uma rede conhecida como ATO (*Alternative Trade Organization*). A partir de então, diversas experiências envolvendo bens alimentícios se desenvolveram ao redor do mundo por meio das ATO's como meio de promoção de um consumo em prol da justiça e equidade (STENN, 2013).

A primeira experiência de certificação de produtos advém de 1988 e culminou na criação do primeiro selo de comércio justo da agência de desenvolvimento *Solidaridad*, criando o selo Max Havelaar para certificação do café, que permitiu a venda do café mexicano aos supermercados holandeses (FLO, 2016). Ao final dos anos 1980 e início da década de 1990, a iniciativa de certificação Max Havelaar ganhou notoriedade em grande parte da Europa e em alguns países da Ásia, passando a ser replicado em outros mercados. Assim, em 1997 cria-se a *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) em Bonn, Alemanha, unindo organizações ligadas ao comércio justo em diferentes esferas nacionais, responsáveis por criar normas de certificação em todo o mundo (FLO, 2016). Para Cortera e Ortiz (2009), a união de todas as iniciativas em um selo de comércio justo internacional permitiu o trabalho em conjunto no intuito de promover a exportação de pequenos produtores distantes em todas suas dimensões, dos grandes mercados, em uma tentativa de redução da desigualdade na distribuição de bens entre Norte e Sul.

A partir da criação da FLO, alguns momentos históricos significativos merecem destaque, conforme explanado no Quadro 3:

## Quadro 1 - Cronologia Fair Trade.

Marco Histórico	Atividades desenvolvidas
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação da marca FAIRTRADE® (Figura 4) como mecanismo de marketing para identificação dos produtos certificados e posicionamento internacional da marca.</li> <li>- Inserção de representantes de produtores no Conselho internacional de Diretores da Fair Trade Organization</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Fair Trade Internacional se divide em duas organizações independentes: FLO, responsável por definir as normas de certificação e como mecanismo de apoio aos produtores e FLO-CERT que inspeciona e certifica e audita as organizações de produtores e comerciantes.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Fairtrade Internacional é reconhecida pelo ISEAL<sup>5</sup> como uma das sete organizações que alcançaram os mais altos padrões para a definição de comércio ético.</li> <li>- Produtores podem tornar-se membros de pleno direito na governança da Fairtrade International.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas organizações Fairtrade: Fairtrade Label South Africa e Czech Fair Trade Association.</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Fairtrade Labeling Organizations International decide usar o nome abreviado 'Fairtrade International'. Ele reflete a visão do Comércio Justo de simplificar o sistema e estender seus benefícios a um maior número de agricultores e trabalhadores, comerciantes e consumidores.</li> <li>- Nova organização Fairtrade: Fairtrade Korea</li> <li>- Rompimento entre a FLO e o Fair Trade USA</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nova organização Fairtrade: Fairtrade Hong Kong Foundation.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma mudança na constituição da Fairtrade Internacional dá aos agricultores e trabalhadores igualdade de opinião na execução do movimento Fairtrade global. As redes de produtores passam a ter a metade dos votos na Assembleia Geral da Fairtrade International.</li> <li>- Novas organizações Fairtrade: Fairtrade Eastern Africa e Fairtrade India. Portugal é adicionado ao mandato de Comércio Justo da Espanha e eles são renomeados Fairtrade Ibérico.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marike de Peña torna-se o primeiro produtor a ser eleito Presidente do Conselho Fairtrade Internacional.</li> <li>- A Fairtrade Internacional começa a transição da prestação de serviços de produção para as redes de produtores. A Fairtrade África é a primeira a assumir essa responsabilidade, dando aos agricultores e trabalhadores mais voz no tipo de serviços e apoio de que necessitam.</li> <li>- A Fairtrade Internacional implementa programas de abastecimento do Comércio Justo para o cacau, açúcar e algodão - a primeira grande mudança à rotulagem Fairtrade na sua história. Ao invés de focar todos os ingredientes para um produto final, as empresas que participam desses programas podem fazer grandes acordos de abastecimento de uma ou mais commodities específicas para uso de forma gradual ou todas em seu negócio.</li> <li>- Novas organizações Fairtrade: Eslováquia é adicionada ao mandato Fairtrade da República Checa e eles são renomeados Fairtrade República Checa e Eslováquia.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas Organizações Fair Trade: Fairtrade Brasil, Fairtrade Taiwan e Fairtrade Filipinas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Flo (2016) e Rice (2012)

<sup>5</sup> A ISEAL representa um movimento internacional de reconhecimento e certificação de padrões inovadores de sustentabilidade para as pessoas e para o meio ambiente (ISEAL, 2016)

O histórico apresentado no Quadro 1 evidencia o quanto a profissionalização da *Fair Trade Organization* se fez necessária ao longo dos anos em face à rápida aderência de diversas organizações. Além disso, a possibilidade de inserção de produtores ao conselho de administração da organização tornou-se um fator essencial para traduzir as demandas do campo em voz, permitindo maior alcance dos objetivos específicos de cada setor. Sylla e Leye (2014) enfatizam que a inserção da marca Fair Trade nos rótulos dos produtos cedeu maior possibilidade de difusão dos mesmos nas prateleiras dos supermercados, criando assim uma nova identidade com seus públicos apoiadores do movimento, além de diferenciar-se das demais formas de comércio justo que não alcançaram uma certificação institucionalizada.

De acordo com a World Fair Trade Organization (WFTO, 2017), atualmente o Fair Trade está estruturado em dez princípios, tornando-se obrigatório o atendimento a todos estes pelos empreendimentos certificados. Estes princípios são cuidadosamente verificados pelas auditorias que buscam manter as organizações fiéis aos propósitos do movimento. Dessa forma, os princípios estão distribuídos em 10 vertentes:

**Quadro 2 - Princípios do Fair Trade.**

<b>Princípios</b>	<b>Definição</b>
<i>1º Criação de Oportunidades para produtores em desvantagem econômica</i>	Os empreendimentos certificados devem necessariamente adotar o formato de associações, cooperativas ou outros formatos como meio para articulação dos grupos à natureza democrática de tomada de decisão. O desenvolvimento de formas de gestão compartilhada atua como meio para reunir opiniões na busca pela redução da pobreza principalmente em grupos desassistidos de outras oportunidades no mercado convencional.
<i>2º Transparência e accountability</i>	As organizações devem ser transparentes na tomada de decisão e principalmente na prestação de contas. A criação de formas de participação que envolva trabalhadores, associados/cooperados e produtores atua como eixo de sustentação para tomada de decisões utilizando meios adequados de comunicação entre todos os públicos.
<i>3º Práticas do Comércio Justo</i>	As organizações devem desenvolver acordos comerciais que beneficie os pequenos produtores marginalizados, não promovendo estratégias para maximizando seus lucros. Cumprir com as obrigações de maneira ética, profissional e responsável é condição para permanência na cadeia. Aos fornecedores cabe a entrega de seus produtos com qualidade, no tempo estipulado e com as características requisitadas. Aos compradores sabendo das dificuldades dos produtores, disponibilizam o pagamento de 50% na solicitação do pedido (comidas e artesanato) não sendo necessário

	<p>cobrar juros. Os fornecedores ao receberem o adiantamento dos compradores, os repassam aos produtores. A produção e entrega é acompanhada pelas organizações e pelos fornecedores até o atendimento aos consumidores. Desenvolvem-se relações de longo prazo baseadas na solidariedade, respeito mútuo e confiança, criando redes de organizações de comércio justo, sem o uso de concorrência desleal ).</p>
<p><i>4º Pagamento de um preço justo para os produtos</i></p>	<p>As partes interessadas estabelecem um preço justo para pagamento aos produtores e que ao mesmo tempo seja sustentada pelo mercado. Onde existe uma estrutura de preço do Fair Trade, deve-se utilizá-lo para fixar o preço mínimo. O pagamento justo passa a ser compreendido então, como uma remuneração aceitável para o contexto local no qual os próprios produtores os considerem justos e respeite o princípio de igualdade salarial entre homens e mulheres. As organizações importadoras que promovem o Fair Trade devem apoiar no desenvolvimento de capacidades que os próprios produtores desenvolvem para estabelecer um preço justo.</p>
<p><i>5º Garantia da não utilização do trabalho escravo e infantil</i></p>	<p>As organizações devem aderir aos Direitos da Criança estipulados pela ONU e a legislação local sobre o trabalho infantil. Além disso, é assegurado a não exploração do trabalho, tampouco o aprisionamento de pessoas para o trabalho forçado. No caso de conhecimento dos demais grupos sobre tais práticas, as mesmas devem ser divulgadas, assegurando a integridade das crianças ).</p>
<p><i>6º Compromisso de não discriminação, igualdade de gênero, empoderamento econômico feminino e liberdade de associação</i></p>	<p>As organizações não discriminam a contratação, remuneração, formação, treinamento ou promoção baseado em critérios de raça, classe social, nacionalidade, religião, incapacidade, gênero, orientação sexual, filiação sindical ou política, idade ou por ser portador do vírus HIV. Suas práticas devem ser inclusivas e garantir a participação de mulheres na tomada de decisão bem como mecanismos que promovam o empoderamento.</p>
<p><i>7º Garantia de condições dignas de trabalho</i></p>	<p>As organizações proporcionam um ambiente de trabalho salubre e seguro para empregados e demais sócios, cumprindo legislações nacionais e locais, assim como convênios com a OIT sobre saúde no trabalho. São asseguradas as jornadas de trabalho e o pagamento por horas extras, além da criação de possibilidades para qualidade de vida no trabalho.</p>
<p><i>8º Desenvolvimento de capacidades</i></p>	<p>As organizações promovem formas de desenvolvimento dos pequenos produtores por meio de treinamentos em áreas específicas principalmente no que tange sua capacidade de gestão e atendimento ao mercado proporcionado pelo Fair Trade. Há prioridade no desenvolvimento de capacidades internas, além do fortalecimento de outras organizações inseridas no hemisfério sul (Sul-Sul) .</p>
<p><i>9º Promoção do Fair Trade</i></p>	<p>Promoção dos ideais do comércio justo e valorização das relações de justiça no comércio mundial. Fomenta informações sobre a própria organização, promovendo dados para os consumidores e fornecedores a partir de formas honestas de <i>marketing</i> e publicidade ).</p>
<p><i>10º Respeito pelo meio ambiente</i></p>	<p>Utilização de matéria prima de forma sustentável estimulando sempre que possível a compra pelo comércio local. Estímulo à criação de estratégias de produção que reduzam o consumo de energia, estimulem o uso de energia limpa de produção, diminuam o impacto dos resíduos sólidos e procurem diminuir a emissão de gases que impulsionam o efeito estufa. Os produtos agrícolas são produzidos a partir da produção orgânica ou pelo baixo uso de pesticidas, além de visarem reduzir ao máximo os impactos ambientais. Os compradores e importadores dão prioridades a</p>

	produtos de caráter sustentável, dispostos em embalagens recicláveis ou facilmente biodegradáveis, sendo enviadas sempre que possível pelo mar
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em WFTO (2017).

Como apresentado, a inserção ao mercado Fair Trade é garantia e condição para implementação dos princípios mencionados acima, que são averiguados pelo acompanhamento e auditoria das certificadoras credenciadas pela FLO-Cert. Cabe aos empreendimentos criarem estratégias que garantam o cumprimento de tais princípios e os assegurem como meio de perpetuar sua sustentabilidade. Para sua execução prática, os empreendimentos devem desenvolver estratégias que envolvam o atendimento destes princípios e que não contrariem as propostas do movimento para que não se perca a certificação (SCHMELZER, 2010; STIGLITZ; CHARLTON, 2005).

### 2.3.2 As implicações organizacionais das cooperativas brasileiras de café Fair Trade

Inúmeras experiências de certificação estão presentes no Brasil desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000 (BOSSLE et al., 2017; OLIVEIRA, 2016). Atualmente o Brasil possui 73 organizações certificadas<sup>6</sup> pelo Fair Trade que comercializam em nove estados café, frutas frescas, suco de frutas, polpa, banana, mel, castanhas e sementes e frutos oleaginosos. No entanto, apesar do avanço na certificação dos outros produtos, o café se apresenta com maior número de organizações certificadas, conforme especificado na Tabela abaixo:

**Tabela 1** - Produtos certificados por estado.

Produto	Estado								Total
	BA	ES	MG	PE	PI	PR	RS	SP	
Café	0	1	31	0	0	2	0	14	48
Frutas	2	1	1	2	0	4	1	2	13
Frutas e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Frutas e Vegetais	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Frutas, Polpa e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	0	1	1

<sup>6</sup> Dados de agosto de 2018.

Mel	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Oleaginosas e Frutos Oleaginosos	0	0	0	0	1	2	0	0	3
Polpa e Suco de Frutas	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Suco de Frutas	0	0	0	0	0	1	1	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>73</b>

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

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (FLOCERT, 2018a).

Como observado na Tabela 1, o café está certificado em 48 empreendimentos nacionais, distribuídos de forma decrescente nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Espírito Santo. Destes 48 empreendimentos certificados estão inclusos os comerciantes, distribuidores intermediários, fabricantes e ou processadores, produtores e comerciantes, e titulares da licença. No caso específico do café, 38 empreendimentos são caracterizados como produtores pertencentes às associações ou cooperativas.

A certificação do café ganhou respaldo na cadeia mundial inicialmente por se configurar como o primeiro produto certificado de fato pela FTO e por estar inserido em um amplo mercado, que tradicionalmente movimenta a economia de vários países. Para Fridell, Hudson e Hudson (2008), o mercado Fair Trade do café é uma alternativa às injustiças do mercado convencional, que explora a produção dos países do hemisfério sul oferecendo cafés de baixa qualidade aos grandes consumidores finais do produto, além de oligopolizar o mercado comercializando seus produtos apenas com as principais organizações. Este mercado garante um melhor poder de barganha aos cafeicultores, melhorias nas práticas de produção com incentivo da produção orgânica, redução ao máximo de pesticidas, acesso a linhas específicas de crédito, além de garantias de preços mínimos, pagamento de prêmio e inserção dos filhos em atividades educacionais e culturais sem que estes sejam obrigados ao trabalho no campo (LEVI; LINTON, 2003).

Outra oportunidade proveniente do mercado de café Fair Trade é a possibilidade de eliminação da figura do atravessador ou intermediários que angariam lucros exorbitantes a partir da agregação de valor proveniente da revenda do produto. Silva et al. (2009) enfatizam que o foco desse mercado não é oferecer um produto superior em qualidade (apesar de ter possibilidades reais de atrelar)

comparado aos cafés convencionais não certificados, mas estimular a remuneração justa aos produtores que desenvolvem práticas de proteção ao meio ambiente , paralelamente, auxiliam no desenvolvimento de comunidades locais. Esse desenvolvimento das comunidades leva a inúmeros espaços de desenvolvimento dos grupos produtivos e do seu entorno, retirando muitos produtores e trabalhadores das lavouras da situação de vulnerabilidade social e econômica, além de promover o empoderamento da mulher rural, que participa tanto da produção quanto da vida ativa das organizações (BACON, 2005, 2010; FRIDELL; HUDSON; HUDSON, 2008; HUDSON; HUDSON, 2003; RAYNOLDS; MURRAY; LEIGH TAYLOR, 2004).

Conforme presente nas discussões que permeiam tanto o discurso para a performance das cooperativas em sua dimensão macroestrutural, quanto para questões mais particulares e microestruturais voltadas para o empreendimento, é plausível reunir em quatro grandes eixos, consequentemente interligados, as implicações advindas da certificação Fair Trade nas cooperativas de café: 1) implicações de mercado; 2) implicações normativas e estruturais; 3) tendência à valorização de uma das vertentes (econômicas x sociais e ambientais); e 4) tendência à dispersão dos atores que não se identificam com as causas do movimento e buscam outras formas de certificação.

Em relação às **implicações de mercado**, Fridell, Hudson e Hudson (2008) argumentam que ainda que as cooperativas fomentem o mercado Fair Trade pela sua dupla dimensão econômica e social, reforçando suas diretrizes de atuação e contribuindo para o fortalecimento do movimento, muitas, apesar de tentarem seguir os princípios estipulados, encontram inúmeras dificuldades no que tange à organização do grupo e atendimento à totalidade de mercado. Oliveira, Araújo e Santos (2008) salientam que nos empreendimentos de café há uma boa parte da produção que é comercializada no mercado local, pois não atendem aos critérios estipulados pela certificação. O não atendimento à totalidade de mercado é apontado por Oliveira, Araújo e Santos (2008) como um problema que pode desarticular o interesse e a viabilidade do projeto Fair Trade.

Ao não se adequar ao conjunto de regras e padrões impostos pela certificação, o café é comercializado em um mercado paralelo, de forma mais barata, inviabilizando o crescimento do empreendimento e o desenvolvimento do grupo

(LEVI; LINTON, 2003). Para Vail (2010), essa questão pode ser vista sob a desmercantilização da produção, no qual se reduz a influência do mercado no cotidiano, criando uma lógica baseada em necessidades sociais e não na produção em larga escala. Porém, assumindo que tal metodologia se trata de uma proposta a ser refletida ao longo do tempo, o autor destaca a viabilidade desse projeto atrelada a círculos econômicos semelhantes e que absorvam a proposta de justiça igualitária e liberdade na produção e comercialização. Como a certificação estipula certos padrões para comercialização, o não atendimento aos requisitos de qualidade cria um novo conjunto de práticas de mercado não proibidas pelas normas, mas que são adaptadas às realidades locais (BACON, 2005; COLE; BROWN, 2014; REINECKE, 2010).

Sobre as **implicações normativas e estruturais** ressalta-se o cerceamento que as normas instituídas pela FLO-Cert causam nas organizações e, conseqüentemente, na articulação dos produtores. Inicialmente, cabe destacar que as cooperativas trazem inúmeros benefícios a seus grupos de produtores, *traders* e demais envolvidos permitindo maior articulação política e social, pois como estão inseridos no empreendimento ampliam suas relações de mercado oferecendo produtos de qualidade (RAYNOLDS; MURRAY; WILKINSON, 2007). Levi e Linton (2003) destacam que o desenho do Fair Trade é impulsionado pelas cooperativas, pois criam estratégias de valorização dos pequenos produtores, mecanismos de crescimento conjunto, maiores retornos econômicos, oferta de crédito acessível e assistência tecnológica. Complementarmente, Hudson e Hudson (2003) enfatizam as cooperativas como potenciais difusores dos princípios estipulados pela certificação, direcionando-os aos interesses dos trabalhadores de forma democrática, assegurando a participação e a tomada coletiva de decisão.

O papel das cooperativas para manutenção das normas do Fair Trade faz-se essencial também para valorização do prêmio pago pela venda do produto como ferramenta de desenvolvimento socioeconômico e empoderamento (LEVI; LINTON, 2003; REINECKE, 2010). Schmelzer (2010) enfatiza que as cooperativas, ao promoverem espaços democráticos e permitirem a discussão para aplicação do prêmio, incentivam o desenvolvimento de diversos grupos como a articulação de movimentos de mulheres. O valor do prêmio está estipulado pela FTO de 5% a 30%

do preço mínimo, não negociável e pago por produto à cooperativa. Este valor pode ser usado conforme demandas definidas pelo grupo por meio de projetos escolhidos em Assembleia Geral (FLOCERT, 2018b). No Brasil, algumas experiências têm caminhado para criação de grupos de mulheres produtoras de café, trabalhando com a capacitação, formação e ampliação do conhecimento de produção e suas relações sociais, além de inserir membros desses grupos no quadro de diretoria das organizações (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008; PEDINI, 2011).

Entretanto, ainda que as cooperativas auxiliem de forma democrática e política na inserção de pequenos produtores a grandes mercados, o caso da certificação do café Fair Trade apresenta uma particularidade dada a obrigatoriedade do formato adotado. Conforme apontado por Hudson e Hudson (2008), o projeto do café Fair Trade representa um dos projetos mais ambiciosos desse tipo de certificação por demandar a produção via cooperativas ou associações de forma ambientalmente responsável. Os autores sinalizam que os benefícios por fazerem parte deste tipo de empreendimento são mensurados de forma social pela participação e poder de voto nas assembleias e os benefícios econômicos garantidos pela rentabilidade proveniente da venda do café no qual o mecanismo de preços mínimos viabiliza a venda a preços justos.

Todavia, a obrigatoriedade em participar de um empreendimento com essas características requer o atendimento à legislação de cooperativas ou associações nacionais, maior abertura para tomada de decisões coletivas, participação efetiva, além do atendimento rigoroso às regras específicas da FLO-Cert, fatores que podem inviabilizar a manutenção dos diferentes atores no empreendimento mesmo com interesses dos produtores na participação do movimento Fair Trade (OLIVEIRA; ARAÚJO; SANTOS, 2008).

Paralela a essa discussão, e para além das incapacidades de atendimento aos padrões da certificação e do mercado, Burke (2010) menciona a cultura da dependência de mercado, a capitalização de simbolismos culturais e a criação de espaços discriminatórios como variáveis negativas observadas em cooperativas do mercado Fair Trade. Nessa vertente, a necessidade da participação dos membros como meio para fortalecimento da identidade torna-se um pressuposto para a continuidade do empreendimento em sua natureza de múltiplas lógicas

institucionais, e que perspectivas híbridas irão, a todo momento, se sobressaírem (AUDEBRAND, 2017). Paralelamente, se identificar com o empreendimento Fair Trade permite a definição de metas mais próximas às realidades vividas, que de fato não promovam discriminação de gênero e contribuam para a promoção de uma globalização justa (BOSSLE et al., 2017; FRIDELL, 2006; VÁSQUEZ-LEÓN, 2010).

Em relação à **tendência à valorização de uma das vertentes**, Reinecke (2010) enfatiza que, dependendo dos apelos econômicos, sociais e ambientais, há uma sobrevalorização dos aspectos econômicos em relação aos demais, dada as diretrizes do mercado que pressionam ou impulsionam o empreendimento a priorizar seu lado comercial. A busca pela padronização nas relações com o mercado é instituída, segundo Smith (2013), como uma forma de valorização dos aspectos essenciais do produto final e suas características requeridas por consumidores, deixando as questões sociais e ambientais como uma consequência da comercialização dos produtos, vista então de forma desigual. Smith (2013) destaca, ainda, que a forma como o Fair Trade é implementado pouco contribui para enfrentar estruturas tradicionais de dominação e dependência, além de estar distante de uma proposta de comércio para promoção do desenvolvimento universal. Apesar das inúmeras críticas em relação à verdadeira justiça promovida pelo mercado do café Fair Trade, (BEJI-BECHEUR; DIAZ PEDREGAL; OZCAGLAR-TOULOUSE, 2008; KHAREL; MIDDENDORF, 2015; STENN, 2013; VAIL, 2010) é inegável a mudança promovida em prol do desenvolvimento econômica e social dos produtores (BACON, 2005, 2010).

Por fim a **tendência à dispersão dos atores que não se identificam com as causas do movimento (ou do empreendimento) e buscam outras formas de certificação** criam inúmeros espaços para questionar o desenho adotado pelo Fair Trade. Conforme explanado por Reinecke (2010), a construção de uma agenda democrática para a definição de critérios do preço mínimo, o exercício da autogestão pela participação na tomada de decisões e a percepção de valor da solidariedade na divisão de ganhos e compartilhamento de despesas é visualizada com um conjunto de pressupostos esperados pelos participantes. Para a autora acima mencionada, o fato de os produtores participarem desses espaços como pessoas e não mais como proprietários de uma mercadoria, torna-os seres sociais, políticos e ecológicos,

expostos ao confronto com partes opostas, ultrapassando, então, a definição alienável do trabalhador do mercado tradicional treinado à passividade. Nesse sentido, ter em mente os membros que se identificam com as causas do movimento e traçam estratégias que coadunam com seus ideais torna-se condição para que, de fato, o comércio seja justo (FRIDELL; HUDSON; HUDSON, 2008; GEIGER-ONETO; ARNOULD, 2011).

Os quatro eixos em destaque trazem à tona a compreensão do Fair Trade para além de uma forma de certificação do café ou de um selo para comercialização. Ao participar do comércio justo, as organizações de produtores fazem parte de uma rede de atores e instituições que se guiam por princípios específicos que garantem a sustentabilidade econômica e social do negócio. Como a necessidade de articulação em cooperativas ou associações é condição para adesão ao Fair Trade, a própria certificação tem potencial para se tornar um motor de performatividade crítica, que pode garantir que a condição híbrida da organização seja mantida em prol de um projeto crítico de atuação. Nesse sentido, a próxima seção reúne a articulação teórica proposta para essa tese, correlacionando o Fair Trade aos motores de performatividade crítica das organizações híbridas.

#### **2.4 Os motores de performatividade crítica nas organizações híbridas: correlações para análise em cooperativas Fair Trade**

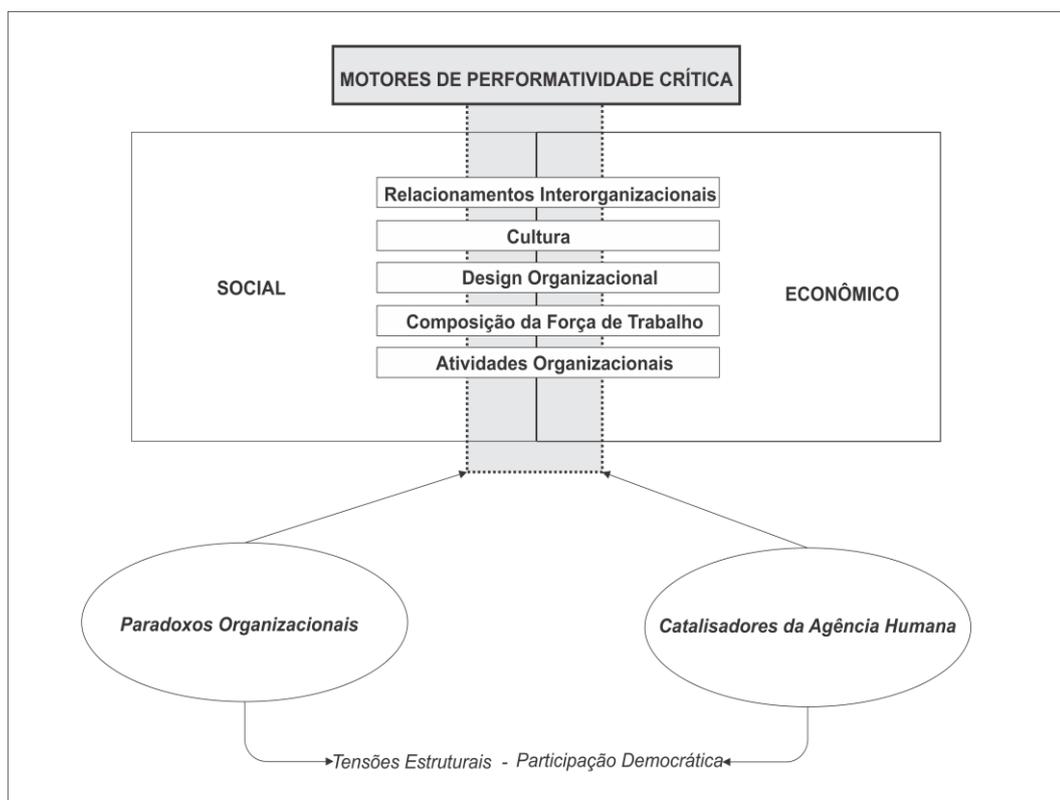
Como exposto, a realidade das organizações híbridas mostra-se presente no cotidiano de inúmeras organizações que atuam em lógicas institucionais distintas. As cooperativas representam um tipo especial de organização híbrida, uma vez que, desde sua constituição, as suas perspectivas econômica e social determinam sua forma de atuação. Permeada por características próprias, as cooperativas representam um modelo de organização cujas diretrizes para caridade e negócios deveriam se tornar centrais para a integração de cada dimensão da organização híbrida, como exposto por Battilana e Lee (2014).

Entretanto, a centralidade ou perifericidade cedida à sua perspectiva econômica ou social pode ocorrer, visto que a sobrevivência de uma organização híbrida em um cenário dominado pelas relações econômicas pode comprometer a

atuação conjunta de tais lógicas (DIMITRIADIS et al., 2017; LEE; BATTILANA, 2013). Assim, em determinados momentos, a organização pode pendular para um dos lados comprometendo o outro. Nesse sentido, dependendo do contexto e das intenções dos gestores organizacionais, as dimensões da organização híbrida podem não se integrar e comprometer a sobrevivência da organização que necessita desse equilíbrio. Os motores de performatividade crítica atuam, nesse sentido, garantindo que a cooperativa mantenha sua condição híbrida e não subverta a lógica estritamente mercadológica.

O modelo analítico abaixo apresenta essa articulação teórica, destacando a atuação dos motores de performatividade para a garantia da organização híbrida e reunindo a necessidade de compreensão tanto dos catalisadores da agência humana quanto dos paradoxos organizacionais, como discutido anteriormente:

**Figura 5** - Atuação dos motores de performatividade crítica em organizações híbridas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O modelo apresenta a cooperativa permeada por suas lógicas econômicas e sociais atuando de forma híbrida a partir das cinco dimensões propostas por Battilana e Lee (2014). Cada uma dessas dimensões possui um papel fundamental para convivência das lógicas da organização e, ao passo que estas se tornam integradas, ou seja, os aspectos comerciais e sociais são igualmente centrais, a cooperativa adota, de fato, sua condição híbrida. Entretanto, como mencionado anteriormente, esse equilíbrio só é garantido por motores de performatividade crítica que permitem desenvolver corpos de conhecimento alternativo fundamentais para manter os valores do cooperativismo e impedir que a orientação econômica subverta os interesses sociais dos cooperados (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Para que esses motores funcionem e garantam a integração das dimensões, e conseqüentemente a condição híbrida, torna-se essencial tanto a ação dos catalisadores da agência humana (PARANQUE; WILLMOTT, 2014), refletidos no exercício efetivo da participação dos membros, quanto a atuação dos paradoxos organizacionais (AUDEBRAND, 2017), entendidos a partir das tensões estruturais. O papel participativo dos cooperados na gestão organizacional como forma de superar as prováveis tensões geradas pela atuação complexa das cooperativas permite que os motores de performatividade crítica alinhem as dimensões híbridas da organização, garantindo assim o seu equilíbrio e o projeto híbrido.

O Fair Trade tem potencial para ser visto como um motor de performatividade crítica à medida que reúne, ao mesmo tempo, as diretrizes do comércio justo em prol de uma proposta diferenciada de produção, distribuição e consumo de alimentos e reforça os valores do cooperativismo. No caso específico das cooperativas de café, o Fair Trade, a partir dos seus mecanismos de atuação, reforça a proposta democrática do empreendimento, permitindo a administração das tensões estruturais à medida que insere os cooperados em amplos espaços de redefinição de normas e participação em mercados globais.

Os cooperados tornam-se não só produtores de café para exportação, inseridos em um empreendimento, mas questionam, participam e definem como e onde o investimento financeiro proveniente das próprias vendas do café será investido, considerando a obrigatoriedade para os projetos sociais (GEIGER-ONETO; ARNOULD, 2011). Essa inclusão permite que esses produtores sintam-se

legitimados pela cooperativa em que estão inseridos, assegurando que não serão priorizadas apenas as diretrizes econômicas, e que a organização representará uma forma alternativa de sobrevivência no mercado de café (RAYNOLDS; MURRAY; LEIGH TAYLOR, 2004).

Entretanto, a proposta desenvolvida por Leca, Gond e Barin Cruz (2014) apontou as ITCPs como motores de performatividade crítica que permitem a criação e o desenvolvimento de cooperativas populares fundamentadas no movimento da Economia Solidária. Apesar do movimento do cooperativismo tradicional representado pela OCB adotar um denominador comum ao cooperativismo da Economia Solidária, suas diretrizes estão voltadas para uma proposta mais arrojada com foco no desenvolvimento mais aperfeiçoado possível das cooperativas. O cooperativismo da OCB reconhece apenas as cooperativas como representantes do cooperativismo<sup>7</sup> e não é tão abrangente em seu caráter solidário como o movimento da economia solidária que inclui as associações, cooperativas populares, fábricas recuperadas e até grupos informais em seu escopo (CEZAR; FANTINEL, 2018). As cooperativas do sistema OCB não foram constituídas pelas ITCPs, tampouco recebem capacitações dela, pois o sistema OCB por meio do SESCOOP<sup>8</sup> tem a função de desenvolver treinamentos para cooperados e conselheiros, garantindo assim, o conhecimento do cooperativismo e a aplicação de mecanismos de governança específicos.

Em face desse contexto nas cooperativas certificadas pelo Fair Trade, inseridas no sistema OCB, os motores de performatividade crítica podem ser diferentes dos motores encontrados no cooperativismo solidário. Não somente os motores, mas as dimensões híbridas da organização podem ter mais dificuldade de integração, visto que, ao se inserir em um mercado global como o de café, os empreendimentos tendem a valorizar a vertente mais econômica, desenvolvendo

---

<sup>7</sup> Atualmente, o Brasil conta com 13 milhões de cooperados, distribuídos em 6.655 cooperativas e em 13 ramos de atuação (agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer), empregando cerca de 376 mil pessoas. Desse total, o setor agropecuário possui o maior número de cooperativas (23,4%) (MUNDOCOOP, 2018).

<sup>8</sup> O SESCOOP, por meio da arrecadação das cooperativas, promove a capacitação para seus membros auxiliando na complexa tarefa de administrar uma organização com foco econômico e social. Atuando nas linhas de monitoramento, formação profissional e promoção social, o órgão trabalha na busca de equilíbrio entre as lógicas das cooperativas, incentivando práticas que garantam a identidade e fidelidade ao movimento cooperativista (OCB, 2018b)

estratégias mais agressivas de penetração no mercado, desenvolvimento de padrões de qualidade, dentre outras questões, comprometendo assim sua vertente social (BACON, 2005; COLE; BROWN, 2014). De forma paralela, o funcionamento dos motores pode ser dificultado se o mecanismo de articulação tanto do Fair Trade quanto o da OCB não se desenvolverem democraticamente e não permitirem que as tensões estruturais sejam resolvidas.

No intuito de trazer possíveis respostas para as questões acima apresentadas, a próxima parte desta tese apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa em uma cooperativa certificada pelo Fair Trade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para viabilização da pesquisa. Inicialmente, será caracterizada a pesquisa com base nas escolhas adotadas para atendimento ao objetivo central da tese. Em sequência, se fará uma breve explanação a respeito do local escolhido para o desenvolvimento da investigação, bem como o objeto de estudo definido. Posteriormente, serão apresentadas as técnicas utilizadas para coleta dos dados e, por fim, a forma pelo qual tais dados foram analisados.

#### 3.2 Caracterização da pesquisa

O objetivo desta tese é *analisar os motores de performatividade crítica presentes em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade averiguando como estes influenciam em sua condição híbrida*. Para alcançar este objetivo foi adotada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e interpretativo no intuito de explorar a realidade de uma cooperativa certificada pelo Fair Trade, bem como o papel dos diferentes atores inseridos nessa realidade.

O método qualitativo tornou-se essencial, pois permitiu revelar infinitas subjetividades presentes no cotidiano da organização de forma íntima a partir do momento que foi possível interagir com a realidade dos sujeitos (BANSAL; CORLEY, 2011). Além disso, entender a pesquisa pelo prisma qualitativo permitiu compreender as construções e desconstruções sobre a realidade subjetiva dos sujeitos a partir de experiências e interações com a organização estudada e com as particularidades do movimento do comércio justo em que o grupo produtivo estudado está inserido (CRESWELL, 2013). Como apontado por Vieira (2004), a pesquisa qualitativa permite um esforço de objetivação do fenômeno em estudo, tonando possível sua investigação, bem fundamentada e analisada em processo.

Paralelamente, a pesquisa é classificada como exploratória, pois permitiu compreender a realidade apresentada pelos diferentes sujeitos da pesquisa a partir da vivência do seu cotidiano, dos espaços de articulações e do contexto local em que estão inseridos (STEBBINS, 2001). A pesquisa exploratória foi empregada por

promover uma articulação entre teorias de vertente interpretativa e crítica, em um contexto muito específico, o Fair Trade, cujo interesse foi trazer à tona uma investigação densa, abrangente, sistemática e fundamentada, que permitisse maximizar descobertas e articular em vários campos científicos (BANSAL; CORLEY, 2011). Dessa forma, explorar de forma criteriosa a realidade de um empreendimento dotado de inúmeros atores e suas múltiplas funções em lógicas institucionais, que se desdobram a todo o momento, tornou-se o modo adequado aos interesses da pesquisa, quais sejam, os de trazer à tona novas respostas e novas indagações sobre o hibridismo organizacional e sobre a performatividade crítica em cooperativas inseridas no movimento Fair Trade, explorando, em detalhes, como as articulações se fazem presentes para construção da realidade (RICHARDSON; PERES, 1999).

No intuito de analisar os processos interpretativos inerentes à vida social dos sujeitos (BANSAL; CORLEY, 2011; CRESWELL, 2013; FLICK, 2009), a pesquisa interpretativa foi utilizada se pautando no estudo de caso como estratégia de pesquisa. O estudo de caso possibilita investigar um fenômeno particular de forma minuciosa, de forma representativa aos objetivos da pesquisa, levando a conclusões fundamentadas em diversos fatores endógenos aplicáveis à realidade específica do campo (SIGGELKOW, 2007). Para Yin (2003), a valorização do específico no estudo de caso traz à tona a possibilidade de compreensão dos processos sociais de forma intersticial como tentativa de compreensão da realidade. Logo, esta pesquisa possui o intuito de trazer à tona esse contexto específico, analisado qualitativamente, explorando e interpretando a realidade apresentada e, para tanto, empregou o estudo de caso com o intuito de investigar a única cooperativa brasileira certificada pelo Fair Trade que produz café conilon<sup>9</sup>.

A compreensão da realidade exposta pelos atores nesse cenário específico permitiu tanto construir quanto reforçar pressupostos teóricos, que se tornaram instigantes a partir deste estudo de caso por apresentar particularidades vivenciadas por essa organização, que são determinadas tanto pela realidade que optaram

---

<sup>9</sup> (...) *Coffea canefora* (Robusta), mais conhecido pela variedade conilon, no Brasil. Em território nacional, a expansão ocorreu, principalmente, no estado do Espírito Santo. No mundo, o crescimento se deu, principalmente, na Ásia, em países como o Vietnã e a Indonésia. O café robusta, por ser mais produtivo que o café arábica, consegue vantagens importantes em preço, apesar de sua qualidade inferior de bebida, o que pressiona o preço dos cafés do tipo arábica (variedade mais produzida no Brasil) para baixo (LEME, 2015, p.21).

participar (o Fair Trade), quanto pelo tipo de produto que trabalham (o café conilon). Essas particularidades fazem parte do cenário específico dessa organização e que se distancia das práticas de organizações de mesma natureza com outros tipos de produtos.

Assim, o estudo de caso permitiu compreender minuciosamente o fenômeno pretendido por esta tese, permitindo explorar intensamente fatores endógenos explicáveis a essa realidade específica (SIGGELKOW, 2007). O estudo de caso permitiu, ainda, aprofundar-se na realidade social dos membros da cooperativa estudada por propiciar “um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 61). Este mergulho levou a compreender de forma detalhada a realidade particular dessa organização, que atua com um produto específico em um contexto mais específico ainda, que é o Fair Trade.

### **3.2 Local e objeto de estudo**

O estudo de caso foi realizado na Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (CAFESUL), localizada na cidade de Muqui, região Sul do Estado do Espírito Santo, e que está a cerca de 180 km da capital Vitória. O município possui, segundo os dados do último censo em 2010, 14.396 habitantes, sendo 64,7% residentes no meio urbano e 35,3% residentes no meio rural (IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2018). Sua história é ligada ao cultivo do café, com a vinda de imigrantes italianos para a região, se tornando até os dias atuais o principal produto agrícola responsável pela economia da cidade (MUQUI, 2018). A organização foco da investigação foi criada em 1998, faz parte do modelo de cooperativismo da OCB, possui cerca de 150 cooperados e aderiu à certificação do Fair Trade em 2008. Atualmente, a organização é a única cooperativa agropecuária produtora de café certificada pelo Fair Trade no Espírito Santo e a única do Brasil certificada com o café conilon (FLOCERT, 2018a).

Por representar um caso único no Brasil, o interesse pela investigação dessa organização partiu do pressuposto de que a realidade vivenciada pelos seus membros faz parte de um universo muito particular enquanto organização híbrida, onde suas dimensões vivem um constante embate para reposicionamento de suas

lógicas institucionais em um cenário onde o café conilon sempre é visto como inferior à outra variedade, o café arábica (FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015; VERDIN FILHO et al., 2014). Além disso, a atuação dos motores de performatividade crítica nesse contexto de organização específica, pertencente ao sistema OCB, pode ser influenciada por inúmeros fatores como, por exemplo, a adequação do produto ao mercado, uma vez que a organização vem se destacando com um produto diferenciado e de qualidade, desenvolvendo cada vez sua perspectiva econômica. De forma complementar, suas diretrizes sociais vêm sendo desenvolvidas a partir de projetos específicos, como a criação do grupo de mulheres responsáveis por articular um grupo democrático e por criar uma marca própria de café: o Póde Mulheres.

Por compreender que dentro dos prismas teóricos, tanto sobre hibridismo organizacional quanto da performatividade crítica, inúmeros caminhos poderiam ser explorados para realização da pesquisa, foram delimitadas nesta tese as dimensões híbridas e os motores de performatividade crítica como objeto de estudo. Em face da articulação teórica proposta anteriormente, a delimitação de tais objetos de estudo se adequam à proposta de discussão do estudo de caso em uma cooperativa Fair Trade por reunir elementos específicos desse tipo de organização em um cenário tão particular de atuação.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados se fundamentou em diferentes técnicas que permitiram uma ampla leitura do campo exposto pelos sujeitos e do campo observado pelo pesquisador, autor desta tese (CRESWELL, 2013). Neste processo tornou-se necessário triangular técnicas para explorar mais intimamente o campo e tentar remontar a realidade exposta pelos diferentes atores inseridos na CAFESUL, cedendo maior confiabilidade aos dados encontrados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A triangulação metodológica buscou explorar a contribuição dos participantes por meio de entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2009), de observação não participante (BARLEY, 1996) e documentos (AGROSINO, 2009; PIMENTEL, 2001), trazendo maior profundidade para análise.

As entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado fundamentado na articulação teórica da tese. A escolha desse tipo de entrevista pode ser justificada pela necessidade de ceder maior liberdade aos entrevistados, que não ficaram restritos apenas a um conjunto de questões, mas orientados por um roteiro mais dinâmico, tornando possível acrescentar novas questões a partir das primeiras interações (FLICK, 2009; MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Assim, a partir da primeira entrevista, realizada com o presidente da organização propositalmente fora das dependências da organização no intuito de levantar o maior volume de informações possíveis, e não deixar ser tendenciado pelas primeiras impressões da organização, foi possível adequar o roteiro de entrevista (ANEXO I) aos reais interesses da pesquisa.

A maior parte das entrevistas aconteceu nas dependências da cooperativa, principalmente na sede antiga, onde o fluxo de pessoas era intenso<sup>10</sup>. Os primeiros entrevistados foram os funcionários da cooperativa e estes comunicavam com os cooperados por mensagens de celular, ligações ou por conversas diretas sobre a pesquisa, os convidando a virem à cooperativa para participarem. As entrevistas com os cooperados da CAFESUL ocorreram em suas propriedades rurais, nas dependências da cooperativa ou nos eventos em que estavam participando. Em relação aos membros ligados às organizações de apoio, organizações coordenadoras, *traders* compradores de café, esferas de governo e instituições financeiras, a participação nos eventos permitiu conhecê-los e estabelecer contato para entrevistas futuras. Durante as entrevistas, muitos nomes ou instituições também se tornaram recorrentes, levando a perceber o grau de importância que estes representavam nas falas. A partir dessa recorrência, foram mapeados os demais entrevistados.

A decisão sobre o ponto de saturação tornou-se cada vez mais complexa, pois a rede formada pelos envolvidos nas atividades da CAFESUL e na cafeicultura estadual e nacional de uma forma geral é, cada vez mais, ampla. Assim, à medida que as falas se tornaram excessivamente repetitivas, os respondentes começaram a indicar as mesmas pessoas e o acesso ao campo tornou-se mais restrito e complexo. Então, ficou decidido que seria o momento de finalizar, pois, como

---

<sup>10</sup> Em 2018 a cooperativa inaugurou uma nova sede.

apontado por Guest, Bunce e Johnson (2006), o alto volume de dados poderia tornar improdutiva a investigação.

A integridade dos entrevistados foi assegurada conforme critérios aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFES<sup>11</sup>. Ao total, 46 pessoas foram entrevistadas: 29 membros da cooperativa, 4 membros das organizações de apoio, 2 membros das organizações coordenadoras, 5 membros das esferas de governo, 3 membros das instituições financeiras; e 3 membros *traders* compradores de café. O áudio das entrevistas totalizou 16 horas, 32 minutos e 58 segundos, como apresentado no Anexo II.

As observações, por sua vez, foram realizadas em paralelo com as entrevistas, e o roteiro se fundamentou nas categorias teóricas expressas no Quadro 3, como será apresentado adiante. Cada observação adotou um foco específico de acordo com o desenvolvimento da pesquisa, como detalhado no Anexo III. Adotando o caráter não participante, este pesquisador se inseriu no campo adotando a figura de espectador, sem interferir muito nas atividades (FLICK, 2009), uma vez que o intuito da observação foi aprofundar na realidade vivenciada pelos sujeitos para conhecer melhor seu cotidiano na organização e no contexto local (CRESWELL, 2013; RYAN; BERNARD, 2003). Durante as observações foi utilizado um pequeno bloco de notas, sintetizando, quando possível e de forma discreta, observações relevantes. Ao final da observação de cada dia, as anotações eram digitadas, fundamentando assim o diário de campo. Os diários de campo foram enumerados por ordem de acontecimento, local de realização, tipo de evento, foco da observação, data, hora de entrada e saída de campo e tempo total da observação. No total, foram produzidos nove densos diários de campo, totalizando 70h e 05 minutos de observação.

As observações aconteceram em eventos realizados pela cooperativa, eventos dos quais membros da cooperativa participaram, na própria sede da cooperativa e em uma cafeteria que comercializa os produtos da CAFESUL. Em grande parte dos eventos, este pesquisador foi convidado a participar. Nos eventos da cooperativa foi possível contar com três informantes-chave, funcionários da organização, que forneciam informações sobre os futuros eventos, bem como

---

<sup>11</sup> Projeto registrado sob CAAE nº 86462018.0.0000.5542 CEP/UFES

informações sobre a cooperativa. O ponto de saturação foi notado no último evento, durante a semana do comércio justo em Lavras-MG, no qual a figura de observador espectador começou a ser modificada para observador participante, gerada pela frequência deste em campo e pelo conhecimento de boa parte dos atores (MARIETTO, 2018). Por participar ativamente das reuniões da BRFAIR e CLAC, interferindo gradativamente na construção de agendas futuras do movimento, foi possível perceber que essa mudança de papel enquanto observador já não fazia mais parte da proposta da pesquisa. Assim, após essa percepção, ficou decidido o momento de encerrar as observações.

A coleta de dados via documentos teve por intuito complementar as informações das entrevistas e observações, trazendo informações de cunho mais descritivo, evitando assim possíveis vieses de análise (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A seleção dos documentos foi pautada nos critérios de autenticidade (origem não questionável), credibilidade (sem distorções quanto o conteúdo), representatividade (representa um perfil de documento que é comum em publicações sobre o assunto) e significação (claro e compreensível), defendida por Flick (2009). No geral, dos inúmeros documentos que tive acesso, optou-se por utilizar documentos internos da CAFESUL, documentos sobre o Fair Trade, documentos sobre normas da cafeicultura brasileira e um registro de memória da reunião de definição de normas do Fair Trade (Anexo IV). Estes documentos auxiliaram na reinterpretação das entrevistas e na melhor compreensão de aspectos mais técnicos percebidos nas observações. Os documentos internos da cooperativa foram enviados por funcionários após algumas requisições feitas por este pesquisador à medida que encontrava necessidade de uso. Os demais documentos foram recebidos nos eventos em que participou, ou descarregados via internet.

### **3.4 Análise dos dados**

Considerando o alto volume de dados coletados na pesquisa de campo, foi adotada a técnica de análise de conteúdo para análise dos dados. A análise de conteúdo permite reunir os dados brutos de diversos materiais, reduzindo este rico volume de dados em categorias que, mesmo configuradas a partir de pontos de vista

subjetivos, representam a reflexão da realidade de forma simplificada (FLICK, 2009). A articulação de fatos e argumentos para compreensão de contextos distintos (SONPAR; GOLDEN-BIDDLE, 2008) permissíveis pela análise de conteúdo amplia o olhar do pesquisador por envolver diferentes perspectivas de análises para buscar evidências mais robustas em relação aos objetivos de pesquisa traçado. Assim, o objetivo maior quanto ao uso dessa técnica foi entender o sentido produzido nas falas, nas observações e nos documentos reunidos a partir da investigação empírica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A análise foi operacionalizada a partir de três momentos: 1) Leitura Flutuante dos dados; 2) Codificação descritiva; 3) Categorização analítica e 4) Categorização teórica. Inicialmente, todas as entrevistas foram transcritas. Ao final da transcrição, todo o material digitado foi lido, corrigindo assim erros de digitação, concordância e pontuação, como sugerido por Flick (2009). Para a transcrição desse material foi utilizado o *software* Express Scribe Transcription Software. Após a transcrição de cada entrevista e também dos diários de campo, este material foi salvo individualmente no formato Microsoft Word. Após esse ajuste, todo o material (entrevistas, diários de campo e documentos) foi inserido no *software* Atlas.ti para análise.

No *software* de análise realizou-se, inicialmente, a leitura flutuante de todo o material. Para a identificação das categorias de análise foi adotada uma abordagem de grade fechada definindo, *a priori*, categorias fundamentadas na articulação teórica da tese (FLICK, 2009; VERGARA, 2015). Definidas as quatro categorias expressas abaixo, no Quadro 3, as categorias analíticas que compõem cada uma das categorias teóricas foram estabelecidas acompanhando um processo de refinamento, como defendido por Gibbs (2009). Inicialmente, foi desenvolvida uma codificação descritiva, desenvolvida ao passo em que a leitura do material despertasse *insights* prévios, fundamentados nas categorias teóricas. Posteriormente, esses códigos foram reunidos em uma categorização analítica que articulava com o objetivo de cada categoria (GIBBS, 2009). A identificação dos códigos analíticos se deu pela articulação que alguns códigos descritivos construía com os objetivos de cada categoria teórica (RYAN; BERNARD, 2003).

Ao final, 116 códigos descritivos foram criados (ANEXO V) e, posteriormente, reunidos em 11 categorias analíticas, ajustadas nas 4 categorias teóricas. Cada categoria de análise se fundamentou na articulação teórica desenvolvida nesta tese, considerando os objetivos específicos propostos. As categorias teóricas, as categorias analíticas e seus objetivos estão expressos no Quadro 3.

**Quadro 3 - Categorias teóricas para análise dos dados.**

<b>Categoria Teórica</b>	<b>Categoria Analítica</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Processo histórico e adequação organizacional</b>	Contexto histórico do café conilon capixaba	Compreender as formas de incentivo para o desenvolvimento do café conilon no estado.
	O surgimento da CAFESUL e a adequação ao Fair Trade	Compreender como a organização surgiu, o que motivou a certificação e como se adequou às normas Fair Trade
<b>Dimensões da organização híbrida</b>	As atividades Organizacionais	Analisar como o Fair Trade influencia as atividades econômicas, sociais e ambientais da organização.
	Composição da Força de Trabalho	Entender como a contratação, capacitação e socialização influencia no projeto híbrido da organização.
	Design Organizacional	Analisar o impacto da estrutura organizacional, os incentivos e sistemas de controle e os mecanismos de governança no projeto híbrido.
	Cultura	Compreender a imagem formada pela organização a partir de sua atuação local e global.
	Relacionamentos Interorganizacionais	Compreender as formas de captação de recursos a partir das parcerias desenvolvidas.
<b>Tensões estruturais e formas democráticas de participação</b>	As tensões estruturais	Compreender as tensões geradas a partir dos paradoxos organizacionais.
	Os espaços democráticos de participação	Compreender as formas democráticas de participação a partir dos mecanismos de catalisação da agência humana.
<b>Motores de Performatividade Crítica</b>	Motor endógeno de performatividade crítica	Caracterizar o motor endógeno de performatividade crítica.
	Motor exógeno de performatividade crítica	Caracterizar o motor exógeno de performatividade crítica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção serão apresentados os resultados provenientes da investigação empírica, articulando-os ao quadro teórico da tese. A análise está estruturada em quatro momentos fundamentais para atendimento ao objetivo desta tese. Na primeira parte, será apresentado o processo de adequação organizacional às normas do Fair Trade. Na segunda, a análise realizada nas dimensões híbridas da organização. Na terceira parte serão identificadas as tensões estruturais e as formas democráticas de participação estabelecidas na cooperativa. Por fim, na última parte serão caracterizados os motores de performatividade crítica.

### **4.1 O processo de adequação organizacional à lógica do Fair Trade**

Para compreender como a organização adotou a certificação Fair Trade tornou-se imperativo traçar, inicialmente, um contexto histórico analisando as motivações que levaram o desenvolvimento do café conilon do Espírito Santo, bem como o incentivo à formação das cooperativas de café. Posteriormente, será apresentado como a CAFESUL surgiu, por quais motivos se certificou ao Fair Trade e como essa adequação às normas aconteceu.

#### **4.1.1 O desenvolvimento da cultura do café conilon no Espírito Santo e os incentivos para a formação de cooperativas**

Com início da produção de café durante o período brasileiro conhecido como “Ciclo do Café” (1800-1930), o estado do Espírito Santo foi fortemente incentivado a este tipo de cultivo, seguindo características particulares de clima e relevo condizentes com as especificidades da planta (ALBERGARIA, 2012; CAÇADOR; GRASSI, 2013). Segundo Fassarella e Rego (2011), em 1840 o café já poderia ser considerado o representante agroexportador mais forte da economia capixaba. Como mencionado por Martins (2008), a cafeicultura capixaba, assim como nos demais estados produtores, sofreu com a falta de mão-de-obra após a abolição da Escravatura em 1888. A substituição da força de trabalho se deu principalmente com

a vinda de imigrantes europeus para o estado, particularmente alemães e italianos que, motivados pelos incentivos governamentais, desenvolveram inúmeras lavouras familiares, principalmente no Sul do estado, que era pouco ocupado pela população (BUFFON, 1992; FALEIROS, 2010). De acordo com Albergaria (2012), os imigrantes, principalmente os italianos, formaram inúmeras colônias nessa região, trabalhando nas terras que lhes foram prometidas pelo governo capixaba e em parcerias, como meeiros, dos grandes fazendeiros que, dado o alto volume de terras devolutas, vendiam partes da propriedade a preços bem mais baixos.

Segundo Rocha e Morandi (1991), de 1850 a 1920 o café arábica foi sendo disseminado na região Sul do estado, Centro Serrana, Norte do Rio Doce e Áreas da Mata Atlântica, ocupando até então mais de 500 mil hectares. Porém, a partir de 1920, o solo começou apresentar sinais de desgaste e exaustão agravados pela doença foliar inexistente até então, conhecida como “ferrugem do café”, que segundo Capucho et al. (2013) é uma das principais doenças da cafeicultura e que leva à secagem dos ramos, reduzindo tanto a produtividade quanto a longevidade das plantas. De 1938 a 1962, a cafeicultura capixaba cresceu gradualmente, sendo estimulada pelo aumento nos preços internacionais e pela política de desvalorização da moeda pela qual eram remunerados nominalmente os produtores, aumentando assim, gradativamente, a produção (ALBERGARIA, 2012; CALIMAN, 2012; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

A superprodução nacional levou a uma oferta superior à demanda e à consequente queda nos preços do café, culminando, em 1962, na criação do Plano de Erradicação dos Cafezais pela GERCA (Grupo Executivo de Racionalização da Agricultura). Este plano estipulava que fossem eliminados os cafés fora do zoneamento agrícola, caracterizando como regiões inaptas para o café aquelas cujas produções fossem inferiores a 6 sacas beneficiadas para cada 1000 pés, pois esse cenário era considerado antieconômico para o governo. O impacto dessa ação afetou em 53% as áreas de produção no estado, impactando diretamente no desenvolvimento econômico e no êxodo rural (AVELLAR; FREITAS, 2011; FASSARELLA; REGO, 2011).

Com o impedimento de plantio do café arábica em áreas de altitude inferior a 400m, uma vez que a planta não era resistente à ferrugem, e as alternativas para

controle eram economicamente inviáveis em áreas de baixa produção, a opção mais próxima seria a introdução do *Coffea canephora* (BSCA, 2018). As duas variedades desse café (Robusta e Conilon) originário da África, introduzido, segundo Fonseca, Sakiyama e Borém (2015) na cidade de Cachoeiro do Itapemirim desde 1912, teve, naquele momento, sua chance de desenvolvimento. O Conilon tornou-se a alternativa por ser considerado mais rústico, mais resistente a pragas, por ter menores custos de produção e por proporcionar elevada produtividade (CAÇADOR; GRASSI, 2013; FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015).

No entanto, inicialmente, sua inserção como cultura de produção enfrentou inúmeros desafios como a desconfiança dos produtores de arábica quanto à substituição dos cafés finos, a falta de incentivo financeiro do governo e a escassez de centros de pesquisa que auxiliassem no estudo da espécie (AVELLAR; FREITAS, 2011). Porém, com a retomada de investimentos na década de 1970, o Instituto Brasileiro do Café (IBC), em parceria com o governo capixaba, criou mecanismos para reincentivo à produção, e em 1971 iniciou-se o plantio, com o intuito de atender às áreas deixadas pelo café arábica, que passou a ser produzido em maior escala nas regiões de montanhas (FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015).

A cidade de São Gabriel da Palha, na região Noroeste do estado, foi a primeira cidade a investir na produção em larga escala do Conilon por reunir condições climáticas e de solo adequadas, ter acesso a mudas de forma gratuita pelo poder público local e pela criação de fazendas tecnificadas (AVELLAR; FREITAS, 2011). Os autores destacam, ainda, que a criação da Real Café Solúvel S.A em 1971, na cidade de Viana, permitiu garantias de mercado para a produção, incentivando o cultivo do café por todo o estado. De forma paralela, na década de 1980, inúmeros foram os incentivos do Governo Estadual e das Prefeituras Municipais para o desenvolvimento de novas lavouras, chamando atenção para o desenvolvimento de pesquisas pelo IBC, pela Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de São Gabriel da Palha (COOABRIEL), pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-ES) e pela Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária (Emcapa)<sup>12</sup> (FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015; INCAPER, 2018). Em 1986 o

---

<sup>12</sup> A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater-ES) e a Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária (Emcapa) fundiram-se em 2000 formando o Incaper (INCAPER - INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 2018)

IBC foi extinto, cabendo à Emcapa o desenvolvimento de pesquisas sobre o Conilon. Verdin Filho et al. (2014) salientam que, visando à adaptação da cultura às regiões mais elevadas do estado, a Emcapa iniciou suas pesquisas com foco em melhoramento genético e nutrição de plantas e, a partir dos resultados encontrados, voltaram as pesquisas para manejo e cultura.

Para Buffon (1992), a economia cafeeira capixaba somente teve seu amplo desenvolvimento adequando-se à superprodução para os moldes capitalistas a partir da erradicação das lavouras improdutivas que, somado à vinda da Companhia Vale do Rio Doce (atual Vale), e sua consequente aglomeração produtiva urbana na Grande Vitória, foi promovido um cenário de diversificação da economia do estado. Rocha e Morandi (1991) destacam que antes de 1970 a economia capixaba era estimulada principalmente pelo capital local, com a vinda dos chamados “Grandes Projetos” (fruto do alto aporte de capital dos grupos estatais, privados, nacionais e internacionais). Nesse contexto, a economia do café entra na rota nacional assumindo um caráter mais industrial. Os autores destacam que de 1983 a 1985 a cafeicultura capixaba quase triplicou o plantio e quase quintuplicou sua produção, culminando em mudanças nas pequenas propriedades rurais e nas empresas rurais com trabalho assalariado, ambas altamente influenciadas pelas modernas técnicas de produção e pelos incentivos financeiros nacionais e estaduais.

A disseminação das lavouras de café Conilon a partir da década de 1970 tornou-se possível a partir da articulação de inúmeros órgãos de pesquisa, financiamento e apoio. De acordo com Ferrão et al. (2015), a expansão desse cultivo não somente no Espírito Santo mas em outros estados brasileiros, como Rondônia e Bahia, tornou-se possível a partir do desenvolvimento de cultivares geneticamente melhorados desenvolvidos por três principais órgãos INCAPER, IAC (Instituto Agrônomo de Campinas) e a Embrapa Rondônia. Os autores destacam que estes órgãos foram responsáveis pelo desenvolvimento de 15 cultivares responsáveis pela renovação do café conilon no Brasil. A expansão da cultura do café conilon pode ser explicada, além desses motivos, por outros inúmeros fatores, como apresentado abaixo:

O café Conilon vem alcançando, nos últimos anos, maior expressão, em razão da sua inclusão cada vez mais frequente nos *blends* de cafés torrados e moídos e da expansão do consumo de café solúvel em todo o

mundo, bem como pelo surgimento de inúmeras formas alternativas de consumo, tendo em vista ser este mais atrativo às indústrias, por sua maior rentabilidade. Soma-se a isso o fato de ser uma espécie mais rústica, possibilitando assim, a obtenção de produto economicamente mais competitivo (FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015, p.19-20).

Assim, em meio à luta por posicionamento no mercado nacional de cafés, o café conilon teve seu reconhecimento na cadeia nacional, principalmente a partir da produção de café para indústria solúvel nacional e internacional (ROCHA; MORANDI, 1991). O esforço conjunto das ações do Estado e dos órgãos de apoio como a Organização das Cooperativas Brasileiras do Espírito Santo (OCB-ES) na criação e no desenvolvimento de cooperativas que articulassem produtores rurais interessados no cultivo e comercialização do café conilon, além do apoio em assistência técnica e extensão rural cedido pelo INCAPER tornou-se fundamental para o desenvolvimento de empreendimentos bem estruturados e produtores dotados de cultivares próprios para a realidade do Espírito Santo (FONSECA; SAKIYMA; BORÉM, 2015; VERDIN FILHO et al., 2014).

No entanto, esforços ainda são necessários para posicionar o café nos padrões de cafés especiais, como meio para enfrentar a concorrência com os cafés arábica que, cada vez mais, vem alcançando novos e diferenciados mercados (LEME, 2015). Como o acesso dos produtores rurais a toda tecnologia necessária para o desenvolvimento do café conilon especial é complexo, a articulação produtiva por meio das cooperativas torna-se um mecanismo que serve tanto para aperfeiçoamento de seus mecanismos de produção, quanto para o acesso a um mercado mais amplo (ALBERGARIA, 2012), inserido em uma prática efetiva de participação e potencializando, assim, vertentes sociais do empreendimento como no caso do Fair Trade (DIMITRIADIS et al., 2017). Em meio a esse contexto e alimentada por essas percepções, surge a CAFESUL, que atua na defesa dos interesses dos produtores locais, como apresentado na sequência.

#### **4.1.2 O surgimento da CAFESUL: da “prostituição” no mercado à busca por legitimidade no Fair Trade**

O surgimento da CAFESUL aconteceu em meio a inúmeras demandas dos produtores rurais de Muqui, que inseridos em uma cidade pequena, com poucos recursos tecnológicos, viu ao longo do tempo a produção de café ser vendida a baixo custo para os atravessadores da região. A cidade se desenvolveu ao entorno de uma linha de trem<sup>13</sup>, que por anos foi responsável por escoar a produção. No entanto, essa prática impediu que organizações de produtores como cooperativas fossem desenvolvidas no município. Somente em 1998 é que surgiu uma organização, a CAFESUL, que, apesar dos esforços, teve muita dificuldade nos anos iniciais:

[...] A cooperativa surgiu em 1998, com um grupo de 20 produtores de Muqui principalmente e a intenção era realmente comercializar em conjunto né, e fazer compra em conjunto só que de 1998 a 2002 ela ficou praticamente estagnada, ou seja, existia no papel, mas não existia funcionando. De 2002 em diante houve até uma discussão naquela época do fechamento ou não da cooperativa aí assumiu um grupo, um grupo de produtores resolveu assumir, aí eu já fazia parte pra ver se ela começava a andar [...]. (PRES1).

[...] A ideia era criar um mercado alternativo pra tentar melhorar o preço [...] (COOP1).

A cooperativa foi desenvolvida já no formato do cooperativismo da OCB-ES, assumindo o número mínimo de 20 sócios exigidos pela legislação, uma vez que a proposta foi vista, inicialmente, com muita desconfiança pelo público local. Desde sua constituição, o foco, de fato, foi o acesso a um mercado alternativo como evidenciado na fala de COOP1, pois o mercado tradicional de café conilon sempre foi considerado na região como de baixo valor agregado.

Os problemas iniciais que a organização enfrentou estiveram ligados à dificuldade de alinhamento dos reais interesses do grupo de produtores aos interesses do presidente da organização na época, como apresentado na fala abaixo:

[...] A cooperativa nasceu, nós acompanhamos as coisas as reuniões, os seminários e tal. Depois que estava funcionando nós fizemos parte da cooperativa né. Então na época, o outro gestor que aqui estava ele tinha

---

<sup>13</sup> Com a inauguração da Estrada de Ferro Leopoldina, em 1902, a cidade se desenvolveu em suas margens, vivendo tempos áureos com o café nas décadas de 1929 e 1930. Nesse período, inúmeros casarões dos barões do café foram construídos culminando na criação de infraestrutura urbana para desenvolvimento enquanto município (MUQUI, 2018).

uma visão muito grande, eu acho que ele se esqueceu de que ele estava aqui em Muqui. Isso aí a pessoa tem que saber onde você está qual o público que você tem, ele tinha uma visão muito grande e ele passava um pouco disso para os sócios que isso aqui ia se tornar uma mega cooperativa e não é assim. Se nós somos pequenos a cooperativa tem que ser pequena, se nós somos um grupo de sócios de baixa renda, de baixa produção porque os nossos limites são limitados no caso, tem que ser também uma cooperativa pequena, mas ela tem que ser autossustentável, aqui para o movimento dela e também a vida de quem está lá no campo. [...] (COOP5).

A proposta de uma grande organização não atendia aos interesses do grupo e de certa forma engessou por um tempo o desenvolvimento da CAFESUL. A sintonia entre o perfil do líder e o perfil da organização pode ser vista como o grande diferencial das organizações híbridas, pois tal descompasso pode gerar problemas de definição de seu núcleo de negócio e núcleo social, pois, ao invés de promover atividades balizadas entre os dois campos, um destes acaba se tornando periférico enquanto o outro, central (BATTILANA et al., 2010; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

No caso da CAFESUL, a estratégia do antigo gestor impulsionou a organização para se tornar mais uma empresa compradora de café como tantas outras presentes na região, direcionando a missão social do empreendimento para a área periférica e trazendo a área econômica para o núcleo (LEE; BATTILANA, 2013). Apesar dos interesses principais do grupo também se direcionarem para a vertente econômica do empreendimento, o rumo que essa direção estava tomando não permitiu que a organização se desenvolvesse, pois adotava estratégias de gestão muito amplas que não consideravam a realidade local dos produtores rurais, como expresso na fala de COOP5. Desde o começo, a proposta de desenvolvimento da organização já demandava uma orientação crítica para que suas práticas considerassem seu projeto alternativo para sobrevivência (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; DIMITRIADIS et al., 2017).

De forma complementar, as estratégias de gestão utilizadas nos primeiros anos da cooperativa se complicavam com o cenário vivido no município e no mercado de café de forma geral:

[...] uma grande dificuldade que tem uma cooperativa pequena é enfrentar, e a gente enfrentava, uma concorrência muito desleal no mercado na nossa região, eu sempre digo que **o mercado de café é um mercado muito**

**prostituído** né. Então a concorrência ela é muito desleal, isso veio se confirmar depois quando veio essas operações broca, essas últimas operações do café que havia sonegação de ICMS, do dinheiro, então a gente tinha essa concorrência desleal. Uma cooperativa pequena tem dificuldade de capital de giro né, pra trabalhar e para enfrentar o mercado porque café exige muito dinheiro e muito recurso pra você movimentar e por ser formada por pequenos agricultores [...] (PRES1, grifo do original).

A fala do atual presidente destaca com o uso da expressão “mercado prostituído”, o quanto a questão econômica faz parte do cotidiano das organizações que trabalham com café e se atrelam facilmente às estratégias de preço de compradores concorrentes. Por mais que existam inúmeras normas a serem seguidas e inúmeros meios para a realização de auditorias, no mercado Fair Trade essa lógica não é diferente (FRIDELL; HUDSON; HUDSON, 2008; LEVI; LINTON, 2003). O uso de mecanismos fraudulentos para diminuição dos custos de venda (como a sonegação do ICMS) também se mostrou presente nas estratégias destacadas no trecho acima, que evidencia como é complexo o trabalho das pequenas cooperativas para encarar essa concorrência e se manterem vivas no mercado.

Essa vertente de caráter mais econômico, que começou a se desenvolver na CAFESUL, trouxe consequências diretas na construção da imagem coletiva da organização, que logo nos primeiros anos de sua história enfrentava crises de legitimidade perante o seu público local:

[...] no início a gente já estava começando a enxergar a cooperativa como mais um atravessador de café, mais um comerciante de café e você não via muito mais que oferecer para o produtor né [...] a gente ia ser mais uma aí no mercado e esse mercado de café do jeito que é a gente ia acabar sendo engolido pelas grandes empresas [...] (FUN7).

O cenário que recorrentemente foi relatado é o da presença maciça dos chamados “atravessadores” responsáveis, desde sempre, pela oferta de preços mais atraentes na compra do café e dinheiro rápido para o produtor. De acordo com Singulano (2016), os atravessadores de café representam os primeiros intermediários na compra, estabelecendo, por meio de acordos verbais, a troca imediata da mercadoria. Para a autora acima mencionada, estes atravessadores, quando pequenos, compram diretamente nas propriedades de produtores conhecidos, ou, quando grandes, contam com estruturas em escritórios e delegam a

compra aos atravessadores mais próximos, criando assim laços de confiança. Todavia, essa prática, extremamente comum no cenário brasileiro de café, inviabiliza a fidelização dos cooperados nas cooperativas e cria problemas de legitimidade com a organização, uma vez que todos os serviços de assistência técnica, infraestrutura para armazenamento do café e os demais benefícios promovidos pela cooperativa não são assegurados (AKAHOSHI; BINOTTO, 2015; SCHNEIDER, 1999). No caso da CAFESUL, era nítido o interesse da cooperativa em se tornar algo diferenciado do mercado comum. Nessa busca por desenvolver uma organização que representasse os interesses dos cooperados, inúmeras articulações foram feitas para fazer a CAFESUL renascer.

O passado árduo da organização, as constantes dificuldades de fidelização dos cooperados e o desalinhamento do perfil do líder na gestão da CAFESUL tomaram ares públicos e clamou por ajuda direta do poder público local e do INCAPER, impedindo, dessa forma, que a cooperativa se dissolvesse<sup>14</sup>. Nessa retomada da organização pelos cooperados, que acreditaram no empreendimento e organizaram uma nova diretoria, a proposta da certificação Fair Trade foi apresentada pelo atual Gerente de Agricultura Familiar da SEAG, que na época era secretário de agricultura de Muqui e já conhecia a certificação, como exposto na fala abaixo:

[...] em 2001 eu já fui trabalhar em Muqui, eu me lembro que um dia eu pensei em conversar com o pessoal da CAFESUL e falar do mercado Fair Trade pra ver se eles tem interesse, então na hora eles manifestaram interesse muito grande em poder participar do mercado Fair Trade. Aí teve um ano que teve copa do mundo, acho que foi 2006 e foi justamente no dia de um jogo do Brasil que consegui levar um consultor do Fair Trade aqui do Brasil a Muqui para poder conversar com a diretoria da CAFESUL [...] Então aí começou uma conversa e deu tudo certo e a CAFESUL também conseguiu o registro no mercado Fair Trade [...] (SEAG2).

Como evidenciado na fala acima, a proposta para a certificação da CAFESUL surge a partir da indicação de um membro ligado ao poder público municipal em um período turbulento de mudança de postura da organização tanto para sobreviver, quanto para tentar se reposicionar enquanto empreendimento. As circunstâncias

---

<sup>14</sup> Termo utilizado pelo regime jurídico das sociedades cooperativas brasileiras que representa o encerramento das atividades e fim da organização enquanto pessoa jurídica (BRASIL, 1971).

foram totalmente favoráveis à certificação e esta aconteceu como descrito no relato do Presidente:

[...] Aí vimos a palestra dele [*do consultor do Fair Trade*] e voltamos empolgados, “opa, tábua de salvação” ou seja, nós vamos ter um diferencial a esse povo que atravessa café aqui e eles não tem como chegar nesse diferencial porque? É uma certificação coletiva, tem que ser a cooperativa, ou uma associação, mas a cooperativa como um todo é certificada não é uma certificação individual nem posso fazer grupos, então quer dizer tudo vem amarrado e aí, exigia um percentual e exige ainda né de pequenos agricultores e naquela época era 51% pelo menos, apesar do nosso perfil já ser esse. Tem uma série de amarrações que para um atravessador, para um comprador de café, primeiro que ele não tem interesse porque o dele é só comercial né, e segundo porque é muito difícil eles conseguirem [...] porque isso aqui vai ser o nosso diferencial e foi mesmo (PRES1).

A fala do atual presidente sinaliza como a certificação tornou-se fundamental para resgatar a cooperativa da situação dramática em que se encontrava. O uso da expressão “tábua de salvação” evidencia que a certificação chega como uma salvadora por permitir que a organização tentasse se reerguer, se adequando a algumas diretrizes e conseguindo se posicionar ao que tanto almejava: a desvinculação da figura de mais um atravessador na cidade. Além disso, a visão estritamente comercial dos atravessadores se sobressai na fala do Presidente como algo de que eles gostariam de se desvincular. A imagem organizacional centrada em uma visão estereotipada ou controversa pode atrapalhar a missão das organizações híbridas, pois tanto seu público local quanto os possíveis investidores podem não se reconhecerem enquanto participantes dessa estrutura (BATTILANA, 2006; BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009; MARQUIS; BATTILANA, 2009).

A proposta dos benefícios econômicos e sociais do Fair Trade, além de chamar atenção dos membros da CAFESUL, se alinhou ao novo perfil tanto dos líderes quanto dos demais cooperados que viam na organização algo diferente do convencional. Esse novo perfil dos cooperados fica transparente na fala abaixo:

[...] O interessante é que os primeiros que fundaram na verdade eram produtores médios um pouco mais crescidos, é estranho isso. Depois que ela começou agregar produtores menores. O produtor menor tem uma vantagem que é quando ele enxerga o benefício que ele tá tendo, ele começa a se, ele cria um sentimento de pertencimento, seu trabalho ele procura fazer constantemente porque esse sentimento de pertencimento é difícil de colocar na mente, de trabalhar com eles isso [...] (PRES1).

A fala do Presidente revela essa mudança de postura da CAFESUL que contraria lógicas de crescimento de organizações convencionais e ligadas à produção de café, a partir das quais se valorizam, cada vez mais, grandes produtores para fomentar a agricultura patronal e o agronegócio. A lógica da organização é reforçar a visão do pequeno produtor. Esse pequeno produtor, valorizado pelo Fair Trade como norma e eixo sustentador da ideologia da certificação, encontra na nova proposta da cooperativa um terreno fértil para o seu desenvolvimento - fato este que estimula a fidelização dos cooperados e a criação do “sentimento de pertencimento”, como exposto na fala.

É preciso considerar que a certificação Fair Trade teve aderência na CAFESUL de forma similar às outras organizações, que na época já eram certificadas (PRONOVA e COOFACI<sup>15</sup>) graças à criação de uma base comum da certificação, como apresentado nas falas anteriores e reforçada no argumento abaixo:

[...] nós começamos o trabalho de orientação aos produtores e adequação à propriedade em 2006, início de 2006. Como primeira atividade que nós fizemos de Fair Trade foi uma palestra em Venda Nova quando a PRONOVA ainda eram certificada, a gente foi lá, levou produtor, trouxe a ideia, começou com orientação né, a gente fazia o trabalho de campo né, nas auditorias internas que a gente chama né, aí em 2008 que certificou mesmo, aí eu acompanhei todo o processo e foi o divisor de águas [...] (FUN7).

A fala de FUN7 traz à tona a preparação que foi feita para que a cooperativa conseguisse se certificar. Inúmeros trabalhos de adequação das propriedades rurais foram realizados. Porém, o que é preciso destacar aqui é o trabalho de intercooperação tão difundido no cooperativismo<sup>16</sup>, que foi fundamental para que uma organização concorrente também pudesse se certificar. Esse fato sinaliza tanto a visão de compartilhamento de recursos difundida pelo hibridismo organizacional, quanto a visão de uma orientação mais crítica de performatividade, que se apoia na formação de redes para sustentar o conhecimento alternativo produzido (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2016).

---

<sup>15</sup> Cooperativas capixabas que atualmente não são mais certificadas pela Flo-Cert.

<sup>16</sup> Segundo a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), a intercooperação é um dos sete princípios que regem o cooperativismo e representa o trabalho de cooperação entre cooperativas.

Conforme salientado por Chu (2013) e Battilana e Lee (2014), o compartilhamento de recursos por meio da formação em redes representa algo curiosamente explorado em organizações híbridas que promovem benefícios mútuos em diversas áreas da organização: o surgimento de outras organizações. De forma complementar, Leca, Gond e Cruz (2014) destacam que a criação de estruturas de participação e o compartilhamento de recursos para promoção do crescimento conjunto devem ser vistos como um conjunto de práticas para além da performance tradicional, pois pelas lentes econômicas onde se prioriza o lucro e o máximo desempenho, alimentar a concorrência não faz o menor sentido. A soma dessas visões coaduna para as primeiras percepções sobre a performatividade crítica por sinalizar ainda que modestamente como as atividades da organização são diferenciadas de uma lógica convencional desde a sua constituição. A lógica das cooperativas, de uma forma geral, suportada nos princípios doutrinários, permite a intercooperação mesmo que as novas organizações se tornem concorrentes no mercado (SCHNEIDER, 1999).

Contudo, por mais sedutora que a promessa do Fair Trade aparentasse, se adequar a essa realidade não foi tão simples. A certificação teve uma boa aderência e aceitabilidade na cooperativa, mas isso não quer dizer que o processo de adequação foi fácil. A cooperativa, para garantir a certificação, ainda que já adotasse alguns pré-requisitos que garantissem sua certificação, teve que se adequar às várias normas, convencendo os produtores rurais que a proposta demandaria esforço coletivo com profundas mudanças na forma como compreendiam todo o processo produtivo, como exemplificado na fala abaixo:

[...] final de 2008 eu entrei na cooperativa, atuei, decisivamente no Fair Trade em 2009 e foi o momento mais complexo da cooperativa porque ela tinha 540 cooperados e passou para 127 devido a uma triagem que eu fiz na propriedade, com um relatório, pedindo para que cada produtor que fazia parte do quadro, mesmo pessoas que já estavam sem ter nenhuma mobilidade com a cooperativa, mas estavam registrados lá dentro. Então eu visitei essas pessoas com um formulário na mão perguntando se ele queria aceitar aquelas normas de certificação, se ele entraria com aquilo ali dentro da propriedade dele ou não, caso ele falasse que não, que teria muita dificuldade, ele assinaria um termo desistindo de ser cooperado [...] (OAP4).

O excerto acima, dito na entrevista do atual Extensionista do INCAPER do município, que na época mencionada atuava como técnico de campo da

cooperativa, evidencia o quanto o processo de certificação foi complexo. A adequação custou uma redução expressiva no quadro social da organização (24%), garantindo, assim, que ficariam apenas os reais interessados em atender aos critérios da certificação. Muitas das conversas, para além das entrevistas gravadas, enfatizaram o quanto a cooperativa teve que ser firme para separar os famosos “caroneiros”. Esse típico comportamento econômico conhecido como *free rider* representa um clássico problema também em cooperativas. A livre associação de pessoas, com direitos e benefícios iguais, leva à inércia de pessoas que não querem se comprometer para contribuir com os esforços coletivos, mas aproveitam dos benefícios a eles oferecidos, configurando uma acomodação que precisa de eliminação, cabendo à gestão da cooperativa criar mecanismos para isto (GIANNAKAS; FULTON; SESMERO, 2016). O grande impacto dessa separação de cooperados e “caroneiros” na CAFESUL pode, por um lado, ter contribuído para manter quem realmente se sentia apto a se adequar, e quem de fato representava apenas um número na cooperativa sem nenhum tipo de movimentação ou participação. Porém, por outro lado, a redução do número de cooperados impactou consequentemente na diminuição do volume de produção e receitas da cooperativa, desequilibrando substancialmente sua esfera econômica.

De forma paralela, as dificuldades para se adequar às normas da certificação também foram sentidas pelos produtores que decidiram seguir como cooperados. Advindos de uma cultura produtiva própria, herdada de gerações no cultivo da lavoura, a aceitabilidade dessas normas somente se tornou possível a partir de intervenções pontuais dos técnicos de campo da cooperativa, palestras e cursos de capacitação. Muitos dos critérios estipulados pelo Fair Trade já eram realizados pelos cooperados em suas propriedades. A grande questão que necessitou de mudança de postura se deu em relação às práticas ambientais que a certificação exige com maior rigor.

Cabe aqui ressaltar que o processo de certificação considera certos prazos para adequação às normas e que a organização é avaliada em relação aos anos subsequentes à certificação (Ano 0, 1, 3 e 6) (FAIRTRADE INTERNACIONAL, 2016). Para cada auditoria realizada foram considerados os critérios de conformidade. Como descrito no documento que evidencia os critérios para as

Organizações de Pequenos Produtores (OPP)<sup>17</sup>, os critérios descritos como “Majore” são majoritários e devem ser cumpridos rigorosamente, sendo punidos, no pior dos casos, com a suspensão da certificação, aqueles que não se adequarem. E nesse ponto se encaixa a questão dos agrotóxicos caracterizados como Lista Vermelha<sup>18</sup>, que eram amplamente utilizados por alguns produtores da CAFESUL, e que tiveram de excluir da produção para evitar prejuízos para a organização.

A mudança de comportamento quanto a esse novo perfil ainda é gradual e não foi unânime em relação à facilidade para adaptação. Para os produtores que já contavam com uma estrutura financeira que subsidiasse as mudanças, e para os que já realizam uma produção transitando para o orgânico, o impacto foi menor nos primeiros anos. Contudo, com o passar dos anos, a certificação exigiu novos critérios, que ultrapassam as questões econômicas e englobam os fatores sociais e ambientais, como expresso na fala do cooperado:

[...] acho que tá apertando um pouquinho agora, questão de depósito de herbicida esses negócios, inseticida e todo aquele trabalho que tem que fazer com o pessoal da propriedade lá, questão de lixo, questão da moradia não pode ser perto da lavoura e uma moradia minha é perto da lavoura, então botamos placa pra proteger esse pessoal perto da casa né, no mais tá aí tranquilo não tem. Agora essa outra, eles estão querendo parar com esse negócio de Roundup<sup>19</sup> né, aí que eu não sei se eu não consigo capinar a lavoura hoje [...] (COOP7).

A fala de COOP7 destaca, além da preocupação com os critérios relacionados à diminuição do uso de agrotóxicos, vários elementos que expressam o quanto a adequação às normas da certificação foi e ainda é trabalhosa, dado o enraizamento que as atividades produtivas já conhecidas representam no seu cotidiano. O trabalho de organizar a propriedade para evitar impacto quanto ao uso de agrotóxico aos produtos e à própria saúde é expresso como um processo já realizado a partir das instruções recebidas. Ao final, a menção do produtor sobre a

---

<sup>17</sup> Documento público que pode ser acessado pelo link: [https://www.flocert.net/wp-content/uploads/2017/08/Organiza%C3%A7%C3%B5es-de-Pequenos-Produtores\\_Crit%C3%A9rios-de-Conformidade\\_pt.pdf](https://www.flocert.net/wp-content/uploads/2017/08/Organiza%C3%A7%C3%B5es-de-Pequenos-Produtores_Crit%C3%A9rios-de-Conformidade_pt.pdf)

<sup>18</sup> Os pesticidas são categorizados pela (FLO, 2018, p. 46) em: “1) Lista Vermelha: A Lista Vermelha é uma lista de materiais “proibidos” e inclui materiais que não devem ser usados em produtos de Fairtrade. 2) Lista Laranja: A Lista Laranja é uma lista de materiais cujo uso é “restrito” [...] 3) Lista Amarela: A Lista Amarela é uma lista de materiais “marcados” e ela inclui materiais considerados perigosos, devendo eles ser utilizados com extrema cautela”.

<sup>19</sup> Nome comercial de uma famosa marca de herbicida classificada na Lista Laranja da Flo-Cert.

dificuldade de desapego ao produto químico e volta à atividade que já desenvolvia antes de seu uso (a capina da lavoura) sinaliza que, mesmo preocupado com a questão da saúde, a praticidade do seu uso ao longo dos anos representou algo que ainda hoje é visto como um conflito não resolvido.

Resistir à mudança é algo comum nas organizações híbridas, pois a identificação dos membros com seus reais anseios pode ser mediada pela força dos laços formados (BATTILANA; CASCIARO, 2013), pelas fontes de impressões criadas sobre os fundadores da organização (LEE; BATTILANA, 2013), e pelas posições sociais dos atores (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). No caso da CAFESUL, essa resistência está muito ligada às características particulares dos cooperados que resistiram à mudança pelo impacto estrutural que a certificação causou no conhecimento, crenças e valores herdados de outras gerações e desenvolvidos ao longo da vida. Como apontado por Dimitriadis et al. (2017), as crenças culturais da comunidade local sobre o que é percebido como trabalho influenciam na adoção ou não de certas atividades comerciais nas organizações sociais híbridas.

De forma análoga, essa resistência sinaliza uma retomada social dos seus trabalhadores que, caso não tivessem afastado os “caroneiros” da organização, poderiam replicar um modelo estritamente econômico de organização. O engajamento dos interessados nas práticas e nos discursos gerenciais (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009) tornaram-se essenciais para manter o projeto organizacional alinhado aos interesses reais do grupo. Essa performatividade de forma mais crítica também pode ser observada na visão radical de redução do número de cooperados que, mesmo comprometendo sua vertente econômica, fez parte da ação tomada pela cooperativa.

Apesar dos entraves à mudança, a organização mudou sua forma de atuação com a adoção do Fair Trade. Ainda que tal ação custasse um desequilíbrio econômico e um comprometimento de sua missão (BATTILANA et al., 2015), a cooperativa decidiu investir em capacitações para tentar diminuir a resistência cultural e mostrar como a certificação poderia ser benéfica, em seus múltiplos sentidos, para a mudança de posição da organização, que almejava se distanciar da imagem depreciada do atravessador, pejorativamente gerada pelas questionáveis

práticas locais. Essa adequação de postura da organização ao desenho do Fair Trade influenciou diretamente para manutenção de sua condição híbrida, integrando na medida do possível, cada uma de suas dimensões como apontada na próxima seção.

## **4.2 As dimensões híbridas da organização**

Após compreender o contexto em que a CAFESUL foi desenvolvida, os motivos que a levaram à certificação, e a forma como as normas do Fair Trade foram implementadas, torna-se fundamental analisar as cinco dimensões híbridas da organização. Assim, essa seção apresenta, sequencialmente, as atividades organizacionais, a composição da força de trabalho, o *design* organizacional, a cultura e os relacionamentos interorganizacionais como meios para compreender a condição híbrida da CAFESUL.

### **4.2.1 Atividades organizacionais: o impacto do Fair Trade no desenvolvimento de suas esferas econômicas, sociais e ambientais**

Os múltiplos benefícios sociais, econômicos e ambientais gerados pela certificação se confundem, a todo o momento, com os benefícios que a própria cooperativa já oferece a seus cooperados. Para entender melhor esse processo, tornou-se fundamental a participação nos eventos promovidos pela CAFESUL e por outros órgãos de apoio, registrando assim as observações. Vivenciar o cotidiano dos diferentes públicos da cooperativa permitiu entender que o contexto no qual estão expostos cria a percepção individual e coletiva (BATTILANA, 2006; BATTILANA; DORADO, 2010) do que foi esperado pela vinda da certificação e do que eles observam cotidianamente. Assim, para organizar o comensurável e irreal limite entre os benefícios, serão expostos, sequencialmente, os benefícios econômicos, sociais e ambientais da certificação.

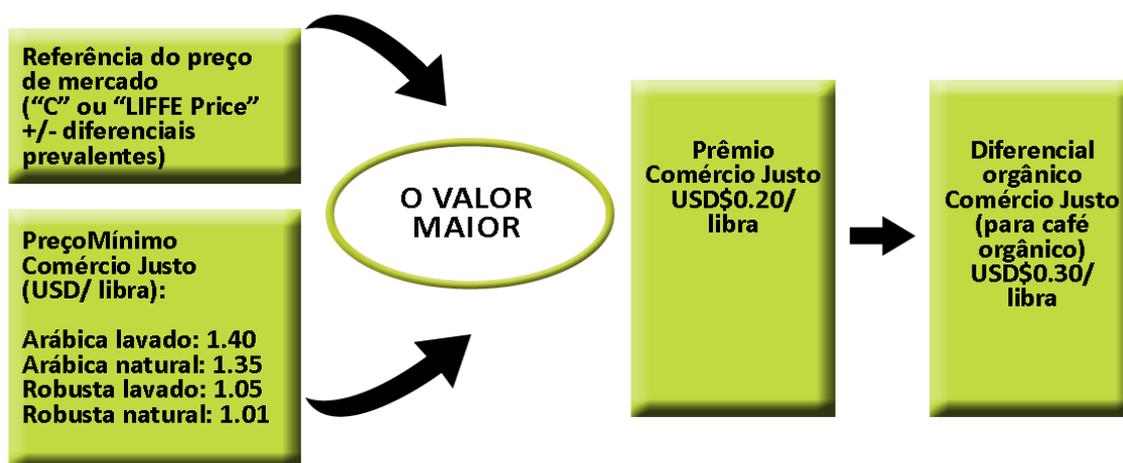
Os mecanismos de compra e venda do café Fair Trade devem respeitar a proposta desenvolvida pela Flo-Cert para certificação que considera a cotação pela

Bolsa de Londres para o café robusta (conilon)<sup>20</sup>, os preços fixos de preço mínimo, o prêmio Fair Trade, além dos incentivos para produção do orgânico, conforme especificado abaixo:

O preço mínimo fairtrade é um valor que deve ser respeitado em todas as transações com café Fairtrade. Que varia pela espécie (arábicas ou robustas) e por processos de pós-colheita (lavado ou natural). O preço mínimo Fairtrade considera o café FOB (Free On Board), termo utilizado no comércio internacional que significa colocado ao lado do navio e desembarcado para exportação. Quando uma Organização de Pequenos Produtores (OPP) vende seu café a um exportador, este pode deduzir os custos do transporte, seguros, alfândega, documentos de exportação e outros custos referentes a exportação (FOB), no caso que estes sejam de responsabilidade do exportador e indicados no contrato da venda. O prêmio Fairtrade é um valor fixo de USD\$0,20 centavos/libras que não pode sofrer nenhuma dedução. Nos contratos, o prêmio Fairtrade deve ser indicado como um valor separado e adicional ao preço. Além destes dois componentes do preço, o sistema Fairtrade também tem um diferencial para cafés orgânicos de USD\$0,30 centavos/ libras que, igualmente ao prêmio anterior, não pode sofrer deduções (CLAC, 2016, p.2).

Como demonstrando no documento que expõe os procedimentos para cálculo de preço do comércio justo, elaborado pela CLAC, o sistema de precificação deve considerar dois cenários: 1) Quando a referência do preço de mercado é menor ou igual que o Preço Mínimo Fair Trade; 2) Quando a referência do preço de mercado é maior que o Preço Mínimo Fair Trade. Em cada uma dessas situações, o parâmetro para pagamento respeita o mecanismo desenvolvido, conforme apresentado abaixo:

**Figura 6 - Mecanismos de precificação Fair Trade.**



Fonte: CLAC (2016, p.5).

<sup>20</sup> Para o café arábica, o parâmetro é estabelecido pela bolsa de Nova York (NYBOT).

A figura demonstra que sempre se deve considerar qual é o maior valor: a referência de preço de mercado (bolsas) ou Preço Mínimo. Se o valor do café referenciado no preço de mercado via cotação das bolsas (C: Bolsa de Nova York e Liffe Price: Bolsa de Londres) for maior que o preço mínimo (preço fixo estipulado para cada tipo de café), faz-se uma análise da cotação e determina o preço com base em uma tabela de referência produzida pelo Fair Trade, somando-se o valor fixo do Prêmio e um valor diferencial se o produto for orgânico. Como a referência é baseada na bolsa, produtores e compradores devem acordar um preço diferencial baseando-se no “diferencial que prevalece no mercado geral não-Comércio Justo, e tendo em conta a situação real específica de qualidade, data de envio, logística, risco, disponibilidade, etc.” (CLAC, 2016, p. 7). Contudo, se o preço de referência de mercado observado nas cotações da bolsa é menor ou igual ao preço mínimo, o Fair Trade garante que o mínimo será pago aos produtores, cobrindo os seus custos de produção e um valor adicional. Neste caso, o preço pago será o valor fixo do preço mínimo para cada tipo de café, acrescido do prêmio e do diferencial de orgânico, caso seja.

A aparente complexidade inicial nos mecanismos de compra e venda do café nas transações entre cooperados e cooperativa e posteriormente entre cooperativa e *traders* é mais fácil de compreender na prática do que pelo mecanismo acima descrito. Grande parte dos cooperados entendem perfeitamente os critérios que compõem o preço, mas desconhecem suas entrelinhas. Sabem apenas que há um preço mínimo, que o café é parametrado pela bolsa e que o prêmio é destinado ao investimento social. Os *traders* que compram o café da cooperativa destacam que o preço é “tabelado” e permite pouca negociação. Internamente, o presidente tem conhecimento, pois realizou um curso sobre negociações na Bolsa de Valores e o Gerente Operacional também possui vasta experiência de mercado.

Esses mecanismos de precificação garantiram à cooperativa inúmeros benefícios econômicos para os cooperados, impulsionados pela venda do café, como expostos nos trechos abaixo:

[...] foram muitas possibilidades, até mesmo com a negociação do café. Ter assistência né dos produtos, o que pode, o que não pode né, ter né os meninos aqui sempre olham "ah é assim que você tem que fazer na lavoura, padronizar a lavoura, um adubo é, análise da terra né, tem né igual pouco tempo agora essa semana, pegaram o café lá porque tinha uma negociação

né, foi saber né das coisas que a gente usa, então é uma possibilidade melhor de ter um preço melhor também no café né [...] (GDM4).

A implementação de novas técnicas de plantio e colheita culminou diretamente na ampliação da assistência técnica pela cooperativa e impactando na melhoria de qualidade do café produzido. Essa melhoria, por sua vez, fez com que os produtores entregassem um produto melhor à cooperativa, de acordo com as especificações de mercado. Como é sabido, o mercado de café, de uma forma geral, é controlado pelos compradores. No caso da CAFESUL, os *traders* demandam as especificações do café que desejam e a cooperativa procura, junto a seus cooperados, formar lotes para venda. Esse processo, com a implementação da certificação, trouxe certo padrão de produção e permitiu que os cooperados melhorassem suas condições de vida.

Para o Presidente, a cooperativa consegue pagar aos produtores um preço melhor do que os atravessadores, impactando diretamente no aumento de renda dos cooperados:

[...] os nossos cooperados de uma maneira geral, também melhoraram financeiramente, ou seja, é visível você ir em uma propriedade e ver né as melhorias que eles implementaram e tudo mais. Ver as casas, a estrutura deles né. O cara que já não tinha moto hoje anda em uma motinha que não tinha ou tinha um carrinho hoje anda em um carrinho melhor. Então quer dizer, o benefício econômico pra eles também foi interessante e a gente consegue ainda manter esse diferencial para eles sempre que tem uma venda Fair Trade (PRES1).

Essa melhoria no preço do café é percebida, porém, não de forma tão expressiva. Muitos cooperados acreditam que os benefícios econômicos da certificação não estão diretamente ligados ao preço de venda do café:

[...] Olha eu ainda não vi vantagem no preço não, mas teve um ano que pagaram um pouquinho a mais, mas assim eu acho que o preço está deixando muito a desejar ainda do que a gente espera [...] (GDM3).

[...] No início foi falado em 50 reais de diferença, aí quando a gente vendeu a gente já vendeu com 20 de diferença e às vezes a gente vende até com 10 de diferença [...] (COOP2).

Nas observações na sede da cooperativa foi possível notar que, por mais que o mercado oscile e que as condições climáticas impactem, a dificuldade de entregar um produto de qualidade nos padrões especificados ainda está restrita à

permanência de alguns cooperados em práticas antiquadas de manejo, plantio e colheita do café. O trabalho realizado pela cooperativa e pelo próprio Incaper tenta mudar esse perfil a partir da capacitação dos cooperados por meio de treinamentos constantes e palestras em eventos.

No que concerne aos benefícios econômicos para a cooperativa, alguns indiretamente já foram expostos. Com a melhoria nas vendas, a cooperativa pode se capitalizar melhor e aumentar seu capital de giro. A destinação das sobras<sup>21</sup> ainda é pequena, porém como apontado por Cançado et al. (2013), este valor deve ser resultado do que literalmente sobrou e foi decidido em assembleia sobre o seu melhor destino, contrapondo assim a visão de quanto maior melhor. Nesse caso, alto volume de sobras pode indicar ineficiência na gestão. Assim, a cooperativa teve capacidade para ofertar inúmeros treinamentos a seus cooperados, além de ampliar o quadro de funcionários, melhorar sua estrutura física e aperfeiçoar os serviços prestados.

Na composição do preço de venda do café, o mecanismo de preço mínimo garantido pelo Fair Trade tem um papel fundamental e diferenciador por garantir que os custos de produção e um valor excedente sejam pagos na venda do café. Esse mecanismo faz diferença na vida do produtor, impedindo que o mesmo se “prostitua” e venda por valores irrisórios, como relatado em uma entrevista, em que o valor da saca de 60kg chegou a ser vendido por menos de cem reais, obviamente fora do Fair Trade. Esse mecanismo é visto, então, como uma forma de segurança e tranquilidade tanto pelos membros da cooperativa, quanto pelos cooperados. Na visão da coordenadora da certificação, a CLAC, esse mecanismo representa uma garantia e um mecanismo de segurança para a cooperativa, como exposto na fala:

[...] eu acho que ao longo dos anos o Fair Trade tem mostrado que as ferramentas são úteis, ela realmente quando falamos de preço mínimo ela sustenta o produtor em épocas de crise. Uma coisa que a gente tem que trabalhar é o mercado de alta e posicionar o seu café como um produto bom e de qualidade e vender com preço alto, mas a ferramenta de preço mínimo tem se mostrado muito efetiva em épocas de crise [...] (FT2).

---

<sup>21</sup> De acordo com a Lei nº5764/71, as sobras líquidas configuram resultados apurados ao final do exercício, mas que não se destinam à remuneração do capital. Dessa forma, sua destinação deve ser resolvida em Assembleia, optando pela devolução em espécie a cada cooperado proporcional à sua participação econômica na cooperativa ou reintegração, investindo esse valor na cooperativa para ela aumentar sua capitalização.

Pagar o preço mínimo na visão de FT2 é interessante para sustentar o produtor nos períodos de crise em que ele é tentado a vender o produto a qualquer preço, principalmente pela sedução do dinheiro rápido alimentada pelos atravessadores.

A grande ponte que liga os inseparáveis benefícios econômicos aos benefícios sociais e ambientais é o valor pago pelo Prêmio Fair Trade. Os mecanismos econômicos atuam como um chamariz para os benefícios sociais. Neste ponto, torna-se nítido o processo apresentado por Battilana e Lee (2014), que destacam que nas dimensões de uma organização híbrida em determinados momentos os aspectos sociais e comerciais podem se diferenciar ou se integrar. No caso da CAFESUL, para ter acesso aos benefícios sociais e ambientais, a cooperativa depende dos benefícios econômicos. Graças ao sistema desenhado pela certificação na venda do café Fair Trade, a cooperativa tem potencial para ofertar outros benefícios.

Os recursos financeiros provenientes do Prêmio Fair Trade são investidos nas questões sociais e ambientais da organização em três linhas específicas: no investimento do negócio, no sustento ou na comunidade (FLOCERT, 2018a). Caso parte dos cooperados contrate alguns trabalhadores para a produção do café, o prêmio também pode ser destinado para o desenvolvimento socioeconômico dos trabalhadores e da comunidade onde estão inseridos. Todo o planejamento dos gastos do Prêmio deve ser elaborado no Plano de Desenvolvimento do Comércio Justo (PDCJ). Na AGO<sup>22</sup>, a prestação de contas do PDCJ do ano anterior é apresentada e o PDCJ do próximo ano é votado. No caso da CAFESUL, no ano de 2017, o investimento do Prêmio foi delimitado em sete tipos de despesas, como especificado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Atividades do PDCJ da CAFESUL.**

Tipo de Despesa	Especificação
Melhoria da Qualidade do Café	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalação da Infraestrutura para torrefação, moagem e empacotamento de cafés especiais;</li> <li>- Projeto de Renovação e implantação de lavouras, com um modelo Tecnológico;</li> <li>- Projeto de assistência técnica coletiva;</li> </ul>

<sup>22</sup> A Assembleia Geral Ordinária é o órgão máximo de uma cooperativa para tomada de decisões coletivas entre cooperados e conselheiros.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento dos Salários dos Técnicos para prestar assistência Técnica aos Cooperados;</li> <li>- Manutenção veículos combustível, reposição de peças, consertos, lavagem, revisão.</li> <li>- Concurso de Qualidade e Sustentabilidade dos cafés produzidos pelos cooperados.</li> <li>- Manutenção e aquisição de novos equipamentos do conjunto de Rebenefício</li> <li>- Manutenção e aquisição de novas peças dos Secadores de Café instalados no galpão</li> <li>- Participação em feiras de cafés especiais buscando oportunidades de novos mercados (SCAA, SCAE, Feira Internacional de BH)</li> <li>- Instalação de Novos Equipamentos e Manutenção da Sala de Degustação.</li> <li>- Ampliação do percentual de cooperados da CAFESUL que fazem a análise do solo para 80% do total de cooperados. A Cafesul irá custear 3 análises por cooperado</li> <li>- Capacitações para técnicos</li> </ul>
Despesas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesas Administrativas com manutenção da Cafesul</li> <li>- Despesas Administrativas com Recursos Humanos e Departamento Pessoal</li> </ul>
Capacitações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesas com Capacitações para Diretoria e Funcionários</li> <li>- Treinamentos para cooperados, esposas e filhos de cooperados</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesa com gráfica</li> </ul>
Eventos Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos Sociais, culturais, programas, projetos, convênios de Ação Social para cooperados, familiares e comunidade, AGO e AGE</li> </ul>
Uso de parte do Prêmio para eventuais oscilações do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento ao cooperado da diferença de preço que estava inferior ao mercado interno devido a diversos fatores</li> </ul>
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto de Produção de Café Fair trade Orgânico/ Agroecológico;</li> <li>- 2º seminário de Cafeicultura do sul do Estado do Espírito Santo;</li> <li>- Palestra sobre o uso correto de irrigação;</li> <li>- Treinamentos sobre uso de compostagem e cobertura vegetal e uso de práticas conservacionistas de solo;</li> <li>- Palestras sobre biodiversidade e plantas exóticas invasoras;</li> <li>- Confecção de folder sobre destino e armazenamento de produtos perigosos, Entrega da Cartilha das normas FAIR TRADE e placas de zona tampão para novos sócios;</li> <li>- Atualizar análises de risco;</li> <li>- Incentivo do Uso do EPI, doação de um conjunto para cada sócio;</li> <li>- Curso de Aplicação de Agrotóxico;</li> <li>- Confecção e entrega de placas de identificação de zona tampão- para novos Cooperados;</li> <li>- Doação de material para construção de locais adequados para armazenamento de agrotóxicos</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em PDCJ Cafesul (2018).

Como pode ser observado no Quadro 4, há maior diversificação nas despesas voltadas para atividades de “Melhorias da Qualidade do Café” e “Ambientais”. Boa parte foi investida em infraestrutura para melhoria da capacidade produtiva, fortalecimento da cooperativa e para capacitação nas questões

ambientais, pois a cooperativa demanda muito capital de giro para pagamento aos cooperados.

É complexo tentar separar quais os benefícios estritamente sociais utilizados com o Prêmio, mas pelas atividades desenvolvidas é possível identificar o oferecimento de vários cursos, palestras e treinamentos para produtores cooperados (e muitas vezes para não cooperados), além de capacitações para esposas e filhos de cooperados em áreas específicas. Além dessas ações, nos “Eventos Sociais” incentivados com auxílio do Prêmio foram priorizadas atividades culturais nas comunidades onde os cooperados estão inseridos, valorizando assim seus costumes e tradições, além de despesas provenientes das assembleias.

O grande benefício social proveniente dos recursos do Prêmio Fair Trade foi a criação do grupo de Mulheres denominado “Póde Mulheres”. O Póde Mulheres teve sua criação estimulada pela Gerente Administrativa Financeira (FUN3) no intuito inicial de criar estratégias para a mulher se aproximar das atividades da cooperativa. Os meios para atrair as mulheres são destacados na fala que se segue:

[...] Olha agente começou e, 2012, teve o encontro lá no parque de exposição e aí convidaram as mulheres dos cooperados também para participarem. Aí a gente participou um dia, um dia de beleza das mulheres né. Aí teve manicure, teve aprender a fazer maquiagem, tudo né, essas coisas que mulher gosta. Aí então daí a gente começou a se reunir e começamos a fazer cursos. Fizemos o da culinária do café, fizemos tortas e bolos e aí o grupo foi formando. Fizemos também design e artesanato, que ajudou muito também no conhecimento. Foi aonde nesse curso que a gente criou o nome do grupo, através da ideia do rapaz que deu o curso pra gente né, a gente teve a ideia de formar o grupo e colocar o nome "Póde Mulheres" [...] (GDM2).

O trecho acima sinaliza que a estratégia inicial seria trazer cursos de “coisas que mulher gosta”, como dito por GDM2. Esses cursos tiveram uma boa aceitabilidade e provocaram certo entusiasmo nas mulheres ao ponto de se disporem a participar de outros cursos, mas, nesse caso, voltados para a produção de artesanatos com produtos do meio rural (fibra de bananeira) e a questão da culinária do café. A questão da culinária do café teve maior aderência. Os produtos alimentícios feitos a partir do café foram aceitos por praticamente todas as participantes, ao ponto de elas começarem a produzir *coffee break* para vários eventos da cooperativa e da prefeitura.

O sucesso alcançado pelo Grupo de Mulheres despertou interesse da direção da cooperativa, uma vez que o grupo atendia a uma demanda constante do Fair Trade em seu sexto princípio (Compromisso de não discriminação, igualdade de gênero, empoderamento econômico feminino e liberdade de associação), que até então não contava com algo estruturado. A visibilidade proporcionada permitiu a captação de recursos para estruturação de uma unidade de torrefação, moagem e empacotamento, e lançamento de marca própria do café das mulheres, o “Póde Mulheres”, que também foi subsidiado em parte pelo valor do Prêmio Fair Trade.

As atividades desenvolvidas a partir da certificação permitem auxiliar a solução de problemas históricos do meio rural como a questão da sucessão familiar, que é alimentada pelo aprimoramento de novas práticas de produção e pelas melhorias das condições de vida por meio do conforto e da tecnologia. O meio rural constantemente é assimilado ao atraso e ao não desenvolvimento (SILVA, 2001), mas a presença da tecnologia permite que o produtor rural se conecte aos assuntos do mundo, elevando-o a um novo patamar: o produtor rural informatizado. Essa percepção da cooperativa permitiu a criação, junto às parcerias, de um curso de informática para os cooperados, oferecido semanalmente em um laboratório de informática cedido pela Prefeitura Municipal. Essa atividade permite que inúmeros produtores saiam do desconhecimento em relação à tecnologia, como dito pelo próprio presidente, “[...] permitindo melhorias na comunicação por e-mail além de conhecimentos sobre o mercado de café [...]” (PRES1).

Além dos benefícios econômicos e sociais apresentados, os benefícios ambientais são os que merecem grande destaque na percepção de benefícios gerados pela certificação. Como já mencionado, boa parte dos recursos advindos do Prêmio vem sendo utilizada para inúmeras capacitações na área ambiental. Essas capacitações têm por intuito organizar a propriedade do cooperado para que ele aprenda práticas que garantam a produção sustentável e, conseqüentemente, alcancem melhoria de qualidade do café. As atividades de capacitação estão voltadas para o cultivo do solo, proteção das nascentes e áreas de proteção ambiental, instruções para uso do agrotóxico, sua correta aplicação, uso e cuidados com equipamentos de proteção individual (EPI), além de doação direta de EPI e

placas de identificações (para zona tampão<sup>23</sup>, depósito de defensivos agrícolas, áreas de proteção ambiental). Essas atividades são valorizadas pelos cooperados, expressando diferentes, mas complementares visões:

[...] Compensa porque você não agride o meio ambiente, você aprende a não agredir, senão você não pode fazer parte, já começa por aí. Não pode deixar menor trabalhar é contra fertilizante essas coisas, nada de que seja proibido o uso entendeu? Então essas coisas você vai se adequando né. Limiar da propriedade tem a zona tampão essas coisas, plaquinha direitinho lá, proibido caça, pesca, tudo organizadinho, lugar de armazenar agrotóxico, bomba, como usar receita, devolve a embalagem tudo direitinho [...] (COOP8).

O trecho da fala de COOP8 mostra os benefícios que a certificação trouxe ao produtor rural no quesito ambiental. Como pode ser notado, o produtor teve, a partir das inúmeras capacitações, acesso a melhores práticas no cultivo de suas plantações e proteção ao meio ambiente que culminaram em melhoria na qualidade do produto.

Tentar ensinar a um produtor um novo jeito de administrar sua propriedade, como já exposto, não é simples e requer um trabalho gradual. Esse trabalho tornou-se possível graças ao trabalho das parcerias que a cooperativa fez para ministrar cursos e palestras e pela intervenção direta dos técnicos agrícolas da CAFESUL e o trabalho do Incaper local. A cooperativa dispunha, no começo da pesquisa, de uma loja de insumos e defensivos agrícolas, todavia, a organização assumiu uma nova postura de desincentivar o produtor quanto ao uso de agrotóxicos para iniciar a transição para a produção orgânica, e por isso decidiu encerrar a loja. O fim da loja foi estimulado também com a mudança da sede da cooperativa para junto ao armazém, que fica na entrada da cidade e não mais no centro.

Essa mudança de postura da CAFESUL também foi gradual, uma vez que os técnicos de campo começaram a perceber a presença maciça dos vendedores de agroquímicos atuando diretamente com o produtor, além de identificarem no mercado de orgânico Fair Trade conilon algo até então inexistente no Brasil. O trabalho de análise foliar e de solo dos técnicos da CAFESUL e a atuação do Incaper permitiu que inúmeras atividades não sustentáveis fossem diminuídas,

---

<sup>23</sup> Segundo a Lei nº 9.985/2000, a zona tampão ou zona de amortecimento corresponde ao “entorno de uma unidade de conservação, onde as atividades humanas estão sujeitas a normas e restrições específicas, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre a unidade” (BRASIL, 2000).

impactando na redução dos custos de produção, melhorias na qualidade do café produzido e na saúde da família do cooperado, como apresentado:

[...] Então esses benefícios indiretos que é o conhecimento sobre práticas agrícolas adequadas, sobre o uso adequado de agrotóxico e nós não proibimos a utilização, ensinamos a usar de forma correta, respeitando carência, respeitando locais de aplicação, então esses foram os grandes benefícios que a certificação trouxe porque no momento que nós começamos não se falava em momento nenhum sobre essas peculiaridades desses produtos e eles começaram a entender e conhecer esse tipo de situação. [...] Então isso tudo foi batido com eles através de cursos, de palestras, de atendimento individual do produtor, isso foi bem bacana, bem bacana mesmo (OAP4).

Em síntese, é notório que a organização teve inúmeros benefícios com a certificação. Esses benefícios são alimentados pela vertente econômica da cooperativa, que se organiza graças às possibilidades desenhadas pelos mecanismos do Fair Trade. O aumento no volume de vendas do café e o valor agregado atribuído a ele com as novas práticas de produção permitiram um aumento de renda na vida do produtor rural, mas não de forma expressiva. Esse aumento é gradual, acompanhado pela mudança de paradigmas obsoletos de produção e pela adoção de novas tecnologias. Aos poucos, esses produtores estão galgando novas oportunidades e maiores possibilidades de venda para a cooperativa.

De forma similar, a própria cooperativa internamente se fortaleceu, contratou mais pessoas especializadas ao longo dos anos, se reposicionou e conseguiu administrar o valor do Prêmio Fair Trade de modo que atendesse suas demandas internas, atendesse às suas novas perspectivas de mercado e melhorasse a qualidade de vida do produtor. Essa melhoria de vida perpassa pelos incentivos sociais à cultura popular, à criação do Grupo de Mulheres, à oferta de curso de informática e às oportunidades de qualificação. A influência da comunidade local na organização híbrida tem impacto substancial para orientação de sua missão, evitando que a mudança seja um modo de globalização homogênea, mas um resgate das demandas geográficas particulares do público local que constituem a organização (BATTILANA; CASCIARO, 2013; DIMITRIADIS et al., 2017; MARQUIS; BATTILANA, 2009).

O conhecimento adquirido se transformou na mola propulsora para mudar a mentalidade do produtor rural quanto à organização da propriedade e busca por

práticas produtivas que não impactassem suas condições ambientais. Cabe aqui destacar que a segurança gerada pelo mecanismo do Preço Mínimo e a bonança permitida para o uso do Prêmio Fair Trade, que permitiu a cooperativa ser mais ousada e buscar novos mercados como, por exemplo, o lançamento de marcas próprias de café torrado e moído. Os produtores também se tornaram mais ousados a partir do momento que as mudanças “radicais” na forma de cultivo da lavoura foram implementadas e eles visualizaram os seus benefícios.

Neste ponto, é perceptível que as atividades organizacionais em vários momentos se alinham e desalinham em uma dança que é ritmada de acordo com o momento que ela vive (DIMITRIADIS et al., 2017). Nos momentos que a CAFESUL teve que se organizar para se reerguer, os aspectos econômicos pesaram mais que os sociais, pois a reestruturação causou um grande impacto nas receitas com a diminuição do número de cooperados. Ao passo que a certificação teve aderência, os cooperados se uniram, o dinheiro proveniente das vendas apareceu e os projetos sociais foram desenvolvidos.

Contrariando Battilana et al. (2015), o investimento em sua vertente econômica não comprometeu sua performance social, porém, a tornou limitada, visto que existe uma dependência muito grande dos recursos financeiros estruturados pelo PDCJ. Apesar de não estarem totalmente integradas, as lógicas econômicas, sociais e ambientais convivem adequadamente em um mesmo espaço. Todavia, para que se possa compreender melhor a condição híbrida da CAFESUL, é preciso olhar com mais cuidado sobre as demais dimensões. A composição da força de trabalho, por exemplo, pode influenciar diretamente nas atividades da organização, pois a contratação de perfis não híbridos pode dificultar a impressão de uma imagem comercial e social ao mesmo tempo (LEE; BATTILANA, 2013). Assim, será apresentada, em sequência, a discussão a respeito da composição da força de trabalho.

#### **4.2.2 A composição da força de trabalho: a dificuldade do perfil híbrido**

A força de trabalho da CAFESUL pode ser explicada pela atuação conjunta do Presidente (eleito democraticamente pelos demais cooperados para ocupar o

cargo) dos funcionários (contratados para exercerem suas funções) e dos cooperados (sócios). Por mais que o Presidente tenha suas atividades delimitadas pelo Estatuto Social e pela fiscalização dos Conselheiros Fiscais, seu papel demanda a compreensão dos mecanismos presentes no cooperativismo, desenvolvendo assim suas estratégias próprias de gestão. Esse conhecimento torna-se curioso, pois é complexo o trabalho de se adequar às várias normas e múltiplas lógicas para administrar a organização com características de governança tão particulares como as cooperativas (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). No caso da CAFESUL, existe um emaranhado de normas que se sobrepõem a todo o momento como as normas do cooperativismo, as normas do Fair Trade e as normas da produção e comercialização sustentável que demandam do Presidente habilidades tanto gerenciais quanto políticas.

A apresentação do histórico da CAFESUL fez perceber que o papel da presidência enquanto liderança da organização tornou-se fundamental para alavancar os rumos da nova organização que se estruturou com a certificação. O perfil desenvolvido pelo líder foi resultado de experiências de trabalhos anteriores que, de certa forma, contribuíram para a formação das visões que, atualmente, tornaram-se essenciais como destacado no trecho abaixo:

[...] eu fiquei muitos anos fora de Muqui né, eu tenho formação em uma área completamente distinta né, eu fiz Técnico em Eletrônica, depois fiz Tecnologia na área digital, trabalhei em CPD na Vale do Rio Doce, trabalhei 12 anos na Vale, trabalhei na iniciativa privada em diversas empresas. [...] Aí meu pai tinha falecido e tal e eu resolvi voltar lá para ajudar minha mãe. Aí comecei indo e voltando e fui ficando, aí nisso comecei a me envolver com a cooperativa [...] (PRES1).

O histórico de trabalho apresentado pelo Presidente destaca que ele não teve experiências anteriores com organizações autogestionárias, como cooperativas e associações. Seu conhecimento e técnicas de trabalho se aperfeiçoaram e tornaram-se fundamentais para enfrentar os desafios da CAFESUL. Para Alcântara (2002), esse fato dificulta a institucionalização de práticas cooperativas, pois sua falta de vivências leva ao desenvolvimento de atividades baseadas em experiências anteriores e que não coadunam com a lógica do cooperativismo. De forma complementar, as contribuições de Battilana e Lee (2014) ampliam essa visão, apontando que em organizações sociais híbridas a presença de “tábulas rasas” pode

impactar o desenvolvimento das atividades por imprimir ou uma visão estritamente social ou comercial no empreendimento. No caso da CAFESUL, o fato do presidente não ter tido experiências autogestionárias não impediu que a organização se desenvolvesse. A experiência das atividades comerciais do presidente atendeu, de forma fundamental, o ressurgimento da organização, que precisou se capitalizar inicialmente para se desenvolver, visto que o atual presidente foi um dos responsáveis por reerguer a organização após sua iminente dissolução.

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

[...] eu fui frequentemente nas feiras na Europa e nos EUA, [...] vou sempre com esse intuito: abrir mercado externo e principalmente mostrar o que a gente tem [...] um produto bom, certificado que também pode chegar lá no mercado internacional. [...] eu vou normalmente nas feiras. Você tem a SCAA que é a Specialty Coffee Association of America ela é uma associação americana de cafés especiais, não só Fair Trade, mas de outros cafés. Boa parte do pessoal do Fair Trade, do mundo do Fair Trade está lá e são feiras muito grandes, então lá eu fui em Seattle, Seattle eu fui duas vezes, fui em Portland, fui em Boston, feiras dessa organização. Na Europa ela tem o equivalente que é a SCAE né, equivalente da Europa, eu fui no ano passado, 2016 em Dublin na Irlanda [...] (PRES1).

A participação em feiras e demais eventos na Europa e nos EUA trouxe para o presidente um maior conhecimento sobre a cadeia que o Fair Trade abrange. Ainda que no ideário preconizado pela certificação todos os elos da cadeia devam ser conhecidos, na prática, pequenas organizações como a CAFESUL, que vendem seu café para empresas que rebeneficiam e depois exportam, desconhecem a cadeia final, caracterizando certas injustiças, como apontado por alguns autores (BEJI-BECHEUR; DIAZ PEDREGAL; OZCAGLAR-TOULOUSE, 2008; STENN,

2013; VAIL, 2010). Por outro lado, a participação do Presidente nessas feiras abriu a possibilidade ainda não concretizada de exportação direta.

As articulações feitas pelo Presidente em eventos, feiras e no cenário local permitiu também o desenvolvimento de habilidades políticas responsáveis para a captação de recursos para a CAFESUL. Nas entrevistas realizadas no SEBRAE, SENAR, OCB-ES, Prefeitura Municipal de Muqui e na SEAG, todos mencionaram o quanto a participação do Presidente é fundamental para a visibilidade da CAFESUL. Essa “onipresença” é estrategicamente pensada pelo Presidente com objetivos para além da visibilidade:

[...] Esse papel eu costumo fazer, eu participo de tudo que a gente é convidado, ah vai ter uma solenidade não sei de quê, eu tô lá, aí eu vou lá e dou o nome, presidente da CAFESUL não sei o que, não sei o que, não sei o que, porque a gente só é visto, não, só é lembrado quem é visto né, então estou sempre lá, até porque a gente trabalha a questão de emenda parlamentar, porque não tem, nesse sentido assim, tem gente que vai nos visitar, isso acontece muito. [...] acontece, dos caras ir lá visitar. Aí visita lá e tal aí pergunta, vocês estão precisando de alguma coisa? Eu nunca digo que não (risos) porque é assim que tem que ser [...] (PRES1).

A participação desse envolvido em diferentes tipos de eventos, além de trazer maior conhecimento pessoal, faz fortalecer seus laços políticos. Tais laços muitas vezes garantem a captação de recursos, como mencionado no trecho acima, no qual é mencionado pela forma da emenda parlamentar um mecanismo para a cooperativa ser beneficiada. Como apontado, o Presidente sempre sinaliza que a cooperativa necessita de recursos, pois muitas atividades são financiadas de forma compartilhada - cada parceiro participa de uma parte com algum benefício financeiro direto, com auxílio em diárias, passagens ou transporte ou com qualquer outro tipo de apoio.

Assim, o perfil da liderança da organização muito diz sobre a identidade que aos poucos foi sendo construída pelos próprios membros internos e que ditam a proposta híbrida da organização (LEE; BATTILANA, 2013; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Esses membros se apoiaram nas habilidades do presidente para uma aproximação com a CAFESUL, que necessitou de uma força de trabalho que atendesse às múltiplas demandas geradas pelo crescimento da organização e a que se prontificasse a aprender o trabalho pela prática como meio de socialização de suas funções. Dessa forma, os 10 funcionários contratados são responsáveis por

atender o público em suas demandas administrativas e financeiras (Gerente Administrativo Financeiro, Auxiliar Administrativo, Gerente Operacional), agrícolas (três técnicos agrícolas) e operacionais (Conferência de Cargas, Auxiliar de Serviços Gerais, Motorista e Auxiliar de Limpeza).

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

O perfil de compartilhamento de atividades dos funcionários pode ser entendido sobre a ótica da cooperação e do compartilhamento de atividades necessárias, pois é improvável a seleção de pessoas com o perfil híbrido de trabalho (BATTILANA, 2006; BATTILANA; DORADO, 2010), ou vem do mercado com perfil social ou comercial. Para Battilana e Dorado (2010), à medida que as expectativas se materializam em identidades da força de trabalho, é possível o envolvimento dos funcionários na construção e manutenção da imagem híbrida organizacional. E essa lógica de trabalhadores sem experiências híbridas não é diferentes na CAFESUL, uma vez que dos 10 funcionários apenas dois dotam de experiências em organizações autogestionárias. Essa evidência permitiu compreender que a capacitação para o trabalho e execução de suas funções aconteceu após a inserção na CAFESUL que, principalmente por meio da OCB / SESCOOP-ES, trouxe espaços de formação em cooperativismo para os funcionários do setor administrativo e agrícola.

Este grupo de trabalho que hoje faz parte da CAFESUL foi contratado conforme a cooperativa foi crescendo e as atividades se complexificando. Como

apresentado no quadro de funcionários, a presença de três técnicos agrícolas tornou-se necessária devido à alta demanda de exigências preconizadas pelas normas da certificação e com o intuito de aumentar a qualidade na produção dos cafés. A equipe de trabalho da parte administrativa foi contratada a partir da demanda e não exigia um perfil específico esperado. A equipe da parte técnica, por sua vez, foi selecionada considerando um perfil esperado pela organização como descrito:

[...] na parte técnica a gente até olha um pouco assim um pouquinho como que é aquela questão do olhar daquele técnico para a questão do ambiental, do social porque na verdade é o que a gente vai trabalhar lá na frente então se você pega um cara que trabalhou numa empresa de agroquímico a vida inteira ele não tem o perfil para trabalhar com a gente né, com certeza não vai ter e a gente tem uma estratégia muito interessante que é estagiário que depois vira funcionário [...] (PRES1).

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

Como mencionado por Battilana e Dorado (2014), a complexidade na contratação da força de trabalho das organizações híbridas é latente, pois mecanismos de contratação e socialização do trabalho devem ser condizentes com os ideais que a organização defende. Além disso, o perfil deve alinhar o funcionário à missão comercial e social do empreendimento, pois estes são os responsáveis por possíveis mudanças na organização (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009). A capacitação para o trabalho é feita a partir do aprendizado gerado com a execução das atividades. A cooperativa não conta com programas específicos para esse fim, mas utiliza muito das capacitações desenvolvidas pela OCB-ES e, como estipulado

pelo Estatuto Social, isso é foco da organização como evidenciado no Parágrafo 3 do seu Estatuto Social que destaca o que a cooperativa se propõe: “b) Promover o aprimoramento técnico-profissional dos seus cooperados e dependentes e de seus funcionários, mediante convênio com entidades especializadas, públicas e privadas, ou por iniciativa própria” (CAFESUL, 2011b, p.2).

Como supracitado, muito do aprimoramento técnico é desenvolvido a partir da execução das tarefas e com o auxílio dos outros funcionários. A OCB-ES é responsável direta por oferecer cursos e treinamentos voltados para formação profissional e gestão das cooperativas para funcionários e cooperados via SESCOOP-ES, e o SEBRAE atua mais na orientação de questões básicas para o gerenciamento da organização em sua atuação no mercado. Como a OCB-ES é a entidade específica para o cooperativismo, seu relacionamento com os funcionários e cooperados é mais forte e fundamental para produção de conhecimento específico para a realidade dessas organizações, similar ao papel das ITCPs para as cooperativas solidárias.

Se, por um lado, os trabalhadores do nível administrativo e os técnicos de campo têm maiores espaços de capacitação a respeito do Fair Trade e do próprio cooperativismo, por outro, os funcionários de serviços mais gerais não têm. Ainda que seja complexo mensurar o efeito desse fato nas atividades da cooperativa, problemas futuros podem ocorrer no que tange à integração desses funcionários aos demais membros, impactando tanto no comprometimento, como na dificuldade de reflexão sobre a importância do serviço prestado em um projeto permeado por uma lógica maior (BATTILANA; DORADO, 2010; LEE; BATTILANA, 2013).

A falta de histórico em autogestão não impede a socialização das atividades, dado o tamanho da cooperativa e a necessidade de compartilhamento de funções. O perfil esperado pelo Conselho de Administração se adere à ideologia do próprio Fair Trade, auxiliando a cooperativa a equilibrar-se em suas diretrizes econômicas, sociais e ambientais. No entanto, como salientado por Battilana e Dourado (2010), a sustentabilidade de uma organização híbrida é garantida primordialmente por fatores como as políticas de contratação para identificação de perfis desejados e as políticas de socialização para reforço e compartilhamento de valores desejados, impedindo a formação de subgrupos e identidades plurais, fato este que não vem

sendo desenvolvido na CAFESUL. A CAFESUL luta para a integração de sua identidade, mas vive a realidade da coexistência de subgrupos que não se homogeneízam. Essa dificuldade é resultado de capacitações que não foram oferecidas à parte de seus funcionários, impedindo ampliar suas concepções sobre o cooperativismo, sobre sua forma de atuação e também sobre o Fair Trade.

Battilana e Dorado (2010) acreditam, ainda, que as abordagens de contratação podem acontecer por uma lógica de “mistura e combinação” ou pela contratação de “tábulas rasas”. O modelo de mistura e combinação prioriza as capacidades individuais de acordo com cada vertente da organização (por exemplo, contratação de funcionários com perfil comercial e outros com perfil social), impactando na possibilidade de crescimento mais rápido da organização. Por outro lado, o modelo de contratação de funcionários “tábula rasa” preza a contratação de pessoas sem experiências específicas às vertentes da organização, mas que ao entrarem tenham suas atividades socializadas em diferentes áreas, facilitando assim a criação de uma identidade comum.

No caso da CAFESUL, misturar e combinar funcionários com experiências específicas em áreas priorizadas para o crescimento da cooperativa (como uma técnica para acompanhamento e fiscalização das regras do Fair Trade e um Gerente qualificado para provar café de qualidade) não gera grandes desequilíbrios na missão organizacional, mas gera múltiplas identidades. A longo prazo, o alinhamento entre as identidades de funcionários e do próprio presidente pode garantir que as esferas econômicas e sociais não oscilem para momentos mais comerciais ou momentos mais sociais, mas as integrem em um projeto ainda mais coeso.

Cabe aqui ressaltar que os cooperados não eleitos para os cargos de conselheiros fiscais e conselheiros de administração também podem ser vistos na Composição da Força de Trabalho da CAFESUL. Estes participam economicamente, a partir da subscrição de capital e democraticamente a partir da participação em assembleias (SCHNEIDER, 1999). Boa parte desses cooperados já esteve inserida em associações comunitárias ou em cooperativas agropecuárias da região, principalmente voltadas para a comercialização de leite. Como evidenciado anteriormente, os cooperados atuais são aqueles que aceitaram se adequar às

normas do Fair Trade e que, de fato, participam da vida ativa da organização. Ao eliminar os “caroneiros”, a cooperativa manteve um perfil que não só comercializa, mas que constrói democraticamente seus objetivos.

Além do impacto da Força de Trabalho na condição híbrida da CAFESUL, o papel do Design Organizacional também é fundamental para traduzir as estratégias de gestão em ação. Na medida em que a estrutura organizacional, os incentivos e sistemas de controle e os mecanismos de governança não refletirem as lógicas da cooperativa, mais complexa ficará manter sua proposta híbrida. Nesse sentido, na sequência será apresentado o *design* organizacional da CAFESUL.

#### **4.2.3 O *design* organizacional: a estrutura cooperativista forjada ao *design* normativo da certificação**

Assumindo que o *design* organizacional é compreendido por Battilana e Lee (2014) como o caminho pelo qual os líderes transformam estratégia em ação, entender a estrutura organizacional e os incentivos e sistemas de controle permitem compreender as formas de governança da CAFESUL. Inicialmente falando sobre a estrutura física, a cooperativa contava, durante o período de coleta de dados, com a sede no centro da cidade, situada próximo à rodoviária, prefeitura e instituições financeiras. A sede estava instalada em um prédio de dois andares, alugado, e que diariamente era frequentado por muitos cooperados que transitavam livremente pela organização. Os funcionários trabalhavam muito próximos uns dos outros, o que facilitava a comunicação e a tomada de decisões pelo Presidente. Logo na entrada da cooperativa uma modesta loja de agroquímicos e equipamentos agrícolas da própria cooperativa dava as boas vindas a quem entrava na organização.

No entanto, após o período de coleta de dados, e como já mencionado, a estrutura vivenciada acima se desfez para dar lugar a uma nova, construída junto ao armazém da cooperativa, que fica situado na entrada da cidade. O armazém é amplo, construído com auxílio das parcerias e principalmente com recursos provenientes do Prêmio Fair Trade. Recentemente, com a inauguração da unidade de torrefação e empacotamento também no armazém, as atividades da cooperativa foram ampliadas, trabalhando nesse novo mercado de café torrado e moído e café

em grãos para o varejo com marca própria, levando a modificação de sua estrutura física. Na nova instalação, os setores administrativo e técnico trabalham em uma mesma sala e mantêm contato direto com os funcionários dos serviços gerais no armazém. O presidente fica em uma sala separada dos demais. A loja de agroquímicos não existe mais e a nova unidade conta com uma sala de classificação e prova do café. Todo maquinário, caminhões e carros também ficam nos arredores do armazém que, a partir de 2018, se tornou o local onde todos os serviços internos da CAFESUL acontecem.

Toda essa estrutura física construída pela organização permitiu trazer mais oportunidades para os cooperados, que encontraram um meio para produção e comercialização do café. Como mencionado, a cooperativa oferece gratuitamente análise de solo e análise foliar para que os cooperados não cometam erros quanto à aplicação de técnicas tradicionalmente repassadas por gerações ou inseridas pelos vendedores de agroquímicos, que comprometem a qualidade do café. Os cursos e treinamentos são fundamentais e, somados à infraestrutura física da cooperativa, garantem que os cooperados tenham acesso a algo que é complexo para pequenos produtores de café no Brasil, como mencionado na fala abaixo:

[...] outra coisa mais importante da cooperativa é guardar o café. Você larga esse café lá e o dia que você lembrar "hoje eu quero vender um café, fazer um dinheiro", você vai lá e vende. Até 1 kg, você fala "ah que quero vender 1kg de café hoje", tira lá e vende. Fica bem armazenado. [...] Então isso aí é uma grande coisa pra gente. Porque eu vou largar em um lugar sem segurança? Eu vou largar com qualquer um aí? Porque tem, aí dentro tem. Chega no final eu vou fugir e acabou e aqui não, aqui se acontecer um extra que a gente não está esperando, porque tudo na vida a gente espera, pode acontecer, tem seguro [...] (COOP6).

A exposição do cooperado tem como eixo central a confiança depositada do trabalho executado pela cooperativa, mas se apoia substancialmente na segurança que o serviço de armazenagem garante para suas atividades. O fato de o armazém da CAFESUL ser assegurado traz ao produtor algo complexo de ser adquirido, se este não consta com grande aporte de capital ou com volume de vendas que justifique o investimento. Usufruir dessa estrutura a partir da cooperativa permite ao cooperado ter acesso a um serviço exclusivo, além de dar liberdade para que este comercialize seu café na forma que lhe for mais benéfica.

Além da estrutura física, o formato organizacional do empreendimento enquanto uma cooperativa é valorizado pelos seus públicos, que entendem este como o melhor arranjo para suas atividades:

[...] a cooperativa às vezes pra quem está aqui dentro como diretor, a cooperativa é pequena, às vezes é pior de quem está lá como sócio, porque você não pode falar uma ilusão para a pessoa ele chega aqui e não vai ver, por isso tem que falar a realidade. Se você tem uma empresa sua e comete algo ali que não é certo você vai se virar, vende um patrimônio que você tem. Agora a cooperativa não, se caso há uma má gestão, mas não é culpa do gestor né, só um caso acontece passa um tempo ruim a baixa do café, o gestor ele pode aqui ter uma conta que não se fecha e ele depois ter, ele vai tirar da onde pra botar aqui dentro? Porque não é dele, ele tem que transmitir esse, tem que repassar esse débito para os sócios, então até nisso os sócios tem que compreender isso. Então fazer a cooperativa não é fácil, mas ela tem as suas coisas positivas né [...] (COOP5).

A fala do cooperado finalizada com a sentença “fazer a cooperativa não é fácil” dá dimensão à complexa tarefa de administrar um empreendimento que deve prezar pelo equilíbrio e consenso nas relações, mesmo que essas não aconteçam a todo o momento (DIMITRIADIS et al., 2017; LEE; BATTILANA, 2013). O conhecimento do entrevistado sobre a responsabilidade do presidente e dos sócios evidencia, por um lado, o conhecimento do seu papel enquanto cooperado, sabendo distinguir a responsabilidade de cada um e, por outro lado, expõe a pequena estrutura da organização onde todos praticamente se conhecem e sabem seus limites.

Essa complexidade, mesmo sendo desenvolvida em uma pequena organização, não distancia funcionários e cooperados que visualizam na organização uma excelente opção para suas atividades. Os cooperados, além de identificarem novas oportunidades de negócio a partir da infraestrutura que têm acesso e dos serviços recebidos, visualizam possibilidades de exercício de seu papel político para além de sua função apenas como produtor de café, uma vez que poderia estar inserido em outra forma de organização como as empresas comerciais:

[...] Eu penso ser melhor que é um negócio nosso que está crescendo aqui né, pra todo mundo, se eu quiser me candidatar eu posso me candidatar aí pra ser fiscal, ser presidente. No caso da empresa particular o cara vai visar ganho só pra ele né. Aqui é um negócio que abrange mais gente, se der errado é pra todo mundo né e vamos dividir o prejuízo [...] (COOP7).

Além de reforçar o argumento de solidarização de capital (ALCÂNTARA, 2005), o discurso de COOP7 destaca a importância da cooperativa enquanto negócio próprio, que o permite adquirir um papel diferenciado ao de uma organização sem esse perfil. O despertar para essas questões políticas torna-se essencial para uma autogestão efetiva voltada para o interesse dos cooperados na definição dos rumos da organização (SCHNEIDER, 1999).

De forma paralela, o fato de trabalhar em uma cooperativa é visto pelos funcionários positivamente. Como exposto na seção anterior, as políticas de contratação e socialização do trabalho não demandam um perfil específico em questões sociais ou comerciais, mas aproximam-se dos valores que a organização acredita e que, de certa forma, representavam os próprios valores do Fair Trade.

[...] é completamente diferente, trabalhar em uma empresa de um único dono e depois vir pra cooperativa, a realidade é outra, completamente diferente. Eu digo tanto para o funcionário né para o cooperado. É quase uma família né é muito diferente [...] O atendimento né, atendimento tanto do público interno quanto externo eu falo mais até pelo interno aqui que somos nós funcionários. O tratamento é mais humanizado, eles pensam mais no funcionário, não de uma forma fria como na outra empresa, simplesmente ter que cumprir regras. Aqui é simplesmente assim, faz sua função. Não interessa em quanto tempo, claro que você tem um tempo determinado pra fazer as coisas, não é quando você quer, mas é de uma forma mais carinhosa, mais humana eu diria [...] (FUN8).

A comparação inevitável ao trabalho realizado em uma organização anterior, não cooperativa, vem à tona no discurso de FUN8 como mecanismo de comparação e diferenciação da “forma mais carinhosa e mais humana” desenvolvida na CAFESUL. Essa nova forma de trabalho ultrapassa a estrutura cooperativista, pois não é estipulada em estatuto social, tampouco nas diretrizes auditadas pelo Fair Trade, mas representa um modo particular que a funcionária visualiza na cooperativa. No entanto, ser cooperativa não é garantia de práticas solidárias e melhores formas de execução do trabalho (PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Essa tarefa está surge creditada a uma “estrutura” própria desenvolvida pelos funcionários e cooperados a partir da adoção de certos princípios e valores socializados.

A CAFESUL tem sua estrutura organizacional desenhada nos parâmetros da lei e ilustrada nas linhas de seu Estatuto Social. Todas as suas atividades estão voltadas para o benefício de seus cooperados, propiciando de forma paralela melhorias para seus funcionários e para o município. Ao longo da contagem dos

anos estipulados pelas normas de auditoria do Fair Trade, a cooperativa buscou mecanismos para se adequar ao que a certificação estipulava em relação à sua infraestrutura e, principalmente, em relação às formas sob as quais suas atividades eram executadas. O próprio estatuto social foi modificado, sem prejuízos à lei, para alinhar os valores da cooperativa aos do Fair Trade, como exposto em uma das Atas de AGE:

[...] Terminada a leitura do edital o senhor Presidente colocou em pauta o primeiro item da Ordem do Dia: **Reforma do Estatuto**, informando que as alterações referem-se a todos os capítulos. O presidente informou ao plenário que todas as mudanças foram devidamente acompanhadas pelo Setor Jurídico da OCB/SESCOOP-ES, com toda orientação face a legislação vigente [...] (CAFESUL, 2011, p.2, grifo no original).

Esse acompanhamento da OCB-ES garante que a organização não mudará questões essenciais do cooperativismo em benefício a interesses diversos. Como o Fair Trade é benéfico de diversas formas à cooperativa, esses benefícios também respingam nas organizações que o incentivam como a OCB.

Ao alinhar as normas do Fair Trade às normas da cooperativa, os líderes organizacionais criam uma identidade própria de governança. As normas estipuladas pelo Fair Trade cobram mecanismos de organização para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, mediados pelo trabalho de seus líderes. Como eixo norteador das atividades a serem desenvolvidas durante o ano, a cooperativa conta com o Planejamento Estratégico e com o PDCJ, que dita as formas de uso do valor do Prêmio Fair Trade. Esses mecanismos garantem uma organização interna para que suas métricas sejam próximas de suas realidades e não atropelem etapas de seu processo de desenvolvimento. Por mais que o Planejamento Estratégico auxilie o desenvolvimento da cooperativa, é pelo PDCJ que, de fato, esse desenvolvimento acontece. O desenvolvimento do PDCJ é uma exigência direta da FLO-Cert para garantir que a organização use o prêmio de forma planejada. Esse mecanismo é estimulado pela própria estrutura da certificação, que tem bem delineado o que almeja da organização em cada ano de desenvolvimento, como ilustrado na fala:

[...] No primeiro ano a organização que não tem experiência com planejamento, ela vai desenvolver um plano muito enxuto, como ainda não recebe prêmio Fair Trade ainda não vai ter o recurso para desenvolver.

Então ela deixa o plano ali e espera receber o dinheiro e depois vem implementar as ações. No segundo ano, no terceiro, a gente já vai pedir que esse planejamento seja aprimorado né. Então o requisito vai ser bem o planejamento, mas o que a gente quer com o planejamento, os valores que estão por trás disso são democracia, que todo mundo participe, que tenha uma avaliação de necessidades dos sócios, que os sócios possam compartilhar essas expectativas e desenvolver estratégias conjuntas para chegar nas metas que eles querem conseguir, então é um cumprimento do check list, mas atrás disso tem uma série de valores e desenvolvimento também de habilidades né, porque a pessoa tem que aprender a planejar, os líderes tem que funcionar melhor, então são desenvolvimentos sociais de como uma coisa vai puxando a outra né [...] (FT2).

Como apontado pela coordenadora da CLAC, a proposta maior com o desenvolvimento do PDCJ é o envolvimento dos cooperados no planejamento da organização. Este planejamento é garantido nas AGOs da cooperativa, onde são prestadas e aprovadas as contas do ano anterior e planejadas as ações do próximo ano.

Esse planejamento pode ser encarado como um mecanismo formal da organização para incentivar seus funcionários à execução de atividades pautadas no ritmo de desenvolvimento que seus líderes desejam. O crescimento a todo custo não é uma postura da organização e reforçar essa ideologia junto aos funcionários por meio de mecanismos formais como na elaboração do PDCJ e do Planejamento Estratégico, diminui tanto interesses particulares como a execução de atividades não fundamentadas. Caso as estratégias de atuação não sejam pautadas em um planejamento que considere sua estrutura híbrida, tensões e conflitos intratáveis podem ser gerados pelo descompasso de suas múltiplas vertentes, comprometendo o futuro da organização uma vez que ela pode não se reequilibrar mais (BATTILANA et al., 2015).

Em síntese, é preciso compreender que ser uma cooperativa certificada pelo Fair Trade, com regras que sobrepõem estruturas, que são maiores que a soma das partes e que muitas vezes transbordam em atividades que são maiores que a própria proposta, não é uma tarefa simples. A estrutura física construída com recursos advindos do alinhamento do *design* do Fair Trade ao *design* da cooperativa permitiu que a organização desenvolvesse um mecanismo de governança orientado principalmente pelo seu PDCJ. Pode-se dizer que o PDCJ torna-se um documento com poder de agência tão grande quanto o Estatuto Social da cooperativa, pois ele praticamente define como a organização se orienta, o que deve ser feito, e por quais

mecanismos. De forma paralela, ao forjar o *design* organizacional, tornou-se possível oferecer oportunidades para os cooperados melhorarem suas diretrizes econômicas a partir da ampliação da estrutura física da cooperativa, além das oportunidades sociais, uma vez que os próprios cooperados definem em assembleia como o PDCJ deve ser construído.

Como o *design* cooperativista é forjado ao *design* do Fair Trade, suas diretrizes híbridas nesse ponto têm condições de assimilar em um mesmo plano suas lógicas econômicas e sociais, pois, ao utilizar o PDCJ como guia, essas duas orientações tornam-se unificadas. No entanto, apesar dessa influência, a formação da imagem da organização pode ser comprometida se seus públicos a entenderem a partir de apenas uma de suas vertentes (BATTILANA et al., 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), ou se perceberem que o PDCJ construído apenas atende uma das suas lógicas de atuação. Nesse sentido, em sequência será apresentada a dimensão da Cultura na CAFESUL.

#### **4.2.4 A cultura na organização: as múltiplas imagens formadas sobre a cooperativa**

A definição da imagem local da organização é diferente para os diversos grupos<sup>24</sup> (BATTILANA; DORADO, 2010). Cada grupo, baseado nas identidades formadas, nos valores e normas socializados, percebe a organização sob um determinado prisma. Obviamente, não são prismas desconexos, mas complementares, porém, as vivências e as funções que a cooperativa desempenha influenciam muito na forma como seus membros a avaliam e a definem. Dessa forma, a imagem local da cooperativa pode ser compreendida a partir de seis vertentes: 1) Imagem positiva por promover a cooperação; 2) Organização que promove a capacitação para seus membros; 3) Organização que traz benefícios e promove a melhoria de vida dos seus cooperados; 4) Organização porto seguro; 5)

---

<sup>24</sup> Sem o intuito de reduzir a multiplicidade de contextos em que a cultura organizacional está ligada, o foco trabalhado nessa análise se concentrou na formação de imagens locais e globais por entender que essa concepção permite compreender melhor as mudanças ocorridas com a adoção do Fair Trade na cooperativa, a partir da visão dos seus públicos.

Referência de qualidade na região. Todas essas imagens são projetadas sob uma imagem maior: 6) Organização exemplo.

Inicialmente abordando a *imagem positiva por promover a cooperação*, essa imagem é construída principalmente por cooperados ligados aos conselhos de administração e fiscal pelas cooperadas do Grupo das Mulheres, pela OCB-ES e pelos membros do Governo Estadual, como sintetizado na fala abaixo:

[...] Eu acho assim que eles procuram passar muito pra gente uma imagem que a gente tem que estar sempre unido e que é como se diz "uma andorinha sozinha não faz verão, mas se junta um monte né", então eles assim, na gente ir lá a gente percebe como uma família é aquele sentimento de que você está ali, você está em casa, está no meio deles, você está em casa, porque é a maneira que eles tratam a gente né. Então eu vejo isso aí uma imagem de tranquilidade, união que assim eu mesmo me sinto muito bem, não tenho nada a reclamar da cooperativa não [...] (GDM3).

Pelo excerto da fala é notório que a imagem local percebida é fruto de uma projeção que a cooperativa tenta repassar aos seus cooperados e é projetada de forma positiva. Na fala da cooperada é perceptível o uso de expressões familiares como "tranquilidade", "união" e "casa", que sinalizam o conforto percebido com a cooperativa, principalmente por vivenciar sua rotina e observar o tratamento que as pessoas recebem. No trecho "eles procuram passar" torna-se nítido também que os cooperados percebem o quanto os membros inteiros se preocupam com a imagem que está sendo formada.

A segunda vertente da imagem construída é a da *organização que promove a capacitação para seus membros*. Essa imagem é amplamente difundida pelos funcionários, que percebem a cooperativa como um meio para seu próprio desenvolvimento.

[...] hoje eu trabalhando aqui eu vejo que eu ajudei, pelo menos pelo pouco tempo que eu estou aqui, mas eu participo da, até ajudo as pessoas a melhorar, por quê? Eu vou na casa, eu pego o café, eu levo o adubo, eu levo o calcário, eu trabalhando aqui eu tenho a participação de ajudar essas pessoas e a gente ajudando os outros com certeza e eu particularmente fico muito feliz e satisfeito [...] A gente acaba tendo um conhecimento melhor e tal, meu pai foi nascido e criado na roça, eu saí da roça com uns 10 anos, mas assim eu não posso falar pra você que eu trabalhei na roça, eu não entendo de café, hoje, pelo pouco tempo que eu estou trabalhando aqui começa a entender um pouquinho mais. Eu nem sabia o que era Fair Trade, hoje a gente tem um conhecimentozinho melhor do que significa do que que é né. Isso aí é bom, conhecimento sempre é demais né, sempre é bom [...] (FUN4).

No trecho apresentado por um dos funcionários do armazém da CAFESUL existe um paralelo dos benefícios que a cooperativa trouxe pessoalmente, e que permite criar uma imagem específica da organização. Como mencionado, o trabalho de auxílio ao produtor possibilitou que o próprio funcionário começasse a entender sobre a cultura do café de uma forma geral, visto que esta não era sua atividade de trabalho anterior. Como exposto na categoria “Composição da Força de trabalho”, os funcionários, em especial os do armazém, ainda carecem de maiores capacitações sobre o Fair Trade, porém, como a cooperativa trabalha na socialização de suas atividades aprendidas por meio da execução do trabalho, os funcionários percebem, mesmo assim, um mecanismo para se capacitarem.

A terceira vertente da imagem formada diz respeito à *organização que traz benefícios e promove a melhoria de vida dos seus cooperados*. Essa imagem é projetada principalmente pelas organizações de apoio, pelas coordenadoras e pelas esferas de governo que trazem à tona uma percepção bem atual da cooperativa que atende aos interesses dos cooperados, buscando melhorias, como apresentado no trecho:

[...] A cooperativa CAFESUL me traz uma expectativa muito boa de melhoras para o município. Pessoas envolvidas, a garantia de renda, então me trás o fortalecimento na atividade, se você buscar pra mim hoje assim, a cooperativa está inserida em um processo que trás para o produtor rural os benefícios que ele precisa, tá [...] (PMM3).

Pela fala da Chefe de coordenadoria do Meio Ambiente de Muqui, ou como carinhosamente é referida na cooperativa como “a bióloga”, a cooperativa tem esse compromisso de trazer benefícios para a vida dos produtores. Como apresentado, inúmeros benefícios fazem parte desse quadro como, por exemplo, as melhorias nas técnicas de cultivo, a organização das propriedades, a melhoria de renda e a oferta de capacitação. Somados, esses benefícios têm potencial de melhorar a vida no próprio meio rural, como apontado nas percepções de uma das funcionárias:

[...]a gente assim efetivamente através do depoimento do cooperado<sup>25</sup>, esse depoimento que teve do Jefferson<sup>26</sup> que ele fala da mudança né que teve né

---

<sup>25</sup> Depoimento da reportagem sobre o cooperativismo capixaba e a mudança de vida do produtor rural, disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=m2WUdsvH8\\_0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=m2WUdsvH8_0&feature=youtu.be)

na vida dele, na vida do filho dele que tava indo para a cidade e aí ele fala que quer que os netos tenham estudo, mas que eles voltem para a roça. Porque o que a gente ouvia antes era que "ah não quero que os filhos que vocês tenham essa vida" o que eu particularmente acho uma vida maravilhosa porque é uma qualidade você poder morar na roça, você plantar e você ter esse ensinamento de não usar produtos que vão ser nocivos à saúde. Você poder né ter, ganhar valor naquilo ali, não estar vendendo veneno nem consumindo o veneno né, eu acho isso tudo aí é o diferencial da cooperativa, é o trabalho que a cooperativa faz [...] (FUN3).

A imagem de trazer benefícios para o produtor exposto anteriormente pela “bióloga” é reforçada pelo argumento da Gerente Administrativa Financeira da organização, que expõe como a cooperativa modificou a realidade de seus cooperados trazendo uma mudança de comportamento na questão da permanência no meio rural.

A quarta vertente caracterizada como *organização porto seguro* é projetada principalmente por cooperados que percebem na organização um meio de segurança frente às inúmeras adversidades encontradas ao longo do caminho no mercado de café.

[...] eu acho que representa pra mim acho que bom porque tem um lugar certo pra você às vezes colocar seu produto seu café. Quando não tinha às vezes você ficava andando. Fulano e podia até levar assim também cano igual muito já levou né, prejuízo. A CAFESUL acho que é um troço mais honesto né. Tem amigo meu que já vendeu café pra certos compradores aí e já levou prejuízo, eles apanharam o café e sumiu. Então eu acho bom, porque ali é assim um tipo mais acho que honesto, mais na honestidade [...] (COOP4).

Como apontado pelo cooperado, a cooperativa é “um troço mais honesto” e os argumentos apresentados novamente reforçam a confiança nas atividades da organização. O fato da estrutura física da organização permitir o armazenamento de café e a estrutura das atividades não incentivar a venda para os atravessadores que tanto prejudicam as atividades fazem com que o cooperado enxergue a cooperativa de forma mais honesta e confiável. Esse papel de driblar os atravessadores é valorizado pelos cooperados, que enxergam na organização a possibilidade de encontrar uma remuneração melhor no município, como explicado:

[...] A cooperativa é de suma importância porque na cooperativa você é um concorrente a mais de café que tem, é uma oportunidade que a gente tem

---

<sup>26</sup> Nome fictício.

de mercado né. Então a cooperativa é de importância porque se fosse só o atravessador que estivesse no mercado, com certeza eles colocariam o preço que eles quisessem no café. Então a cooperativa é um empecilho no caso ao atravessador. Então você tem um mercado diferenciado pra você escolher aonde você tem a oportunidade de vender a um preço diferenciado da cooperativa. Então a cooperativa é sempre bem vinda dentro da cidade, dentro do município, porque além de empregar pessoas você tem ainda a opção de vender um café buscando sempre um mercado melhor de valor né. Então a cooperativa é fundamental no município né [...] (COOP9).

O trecho exposto pelo cooperado explica como a atuação da cooperativa enfraquece o trabalho dos atravessadores, principalmente na forma de balizar o preço do café no município. Como explicado na categoria “Atividades organizacionais”, um dos benefícios diretos do Fair Trade na cooperativa foi justamente essa possibilidade de ser um parâmetro de preço na região e essa característica garante ao cooperado uma segurança e um parâmetro para acesso a esse mercado diferenciado.

A quinta imagem construída menciona a *referência de qualidade na região* promovida pela CAFESUL. Essa imagem é construída e socializada principalmente pelos *traders* e por organizações de apoio, como o INCAPER, que trabalham na busca de melhorias da qualidade do produto na região.

[...] uma entidade que bastante respeitada, **referência** em termos de certificação é uma cooperativa que a gente tem feito um trabalho principalmente na área de qualidade do café com o nosso suporte, com o nosso apoio vem sendo **referência** e isso para a gente tem agradado bastante. Eu coloco que uma **referência** naquilo que se constrói em uma cadeia de cafeicultura onde se visa qualidade de café. Busca muito participação de outros mercados e é uma verdadeira vitrine para aquilo que nós temos de conilon hoje. Tanto é que é **referência** nisso, conilon de qualidade se olha para o sul do Espírito Santo porque tem a cooperativa que faz esse trabalho ali, então para mim é uma vitrine de cafés que a gente consegue estar colocando no mercado [...] (OAP4, grifo do autor).

O frequente uso da palavra “referência” indica como o Extensionista do INCAPER percebe a organização. O trabalho realizado pelo esforço das parcerias em prol da qualidade do café fez a cooperativa se consolidar no sul do estado como uma organização referência do conilon certificado. Essa mudança de paradigma da organização é observada, de fato, como resultado das parcerias que constantemente lutam para agregar valor ao produto e mudar a própria imagem atribuída a essa variedade de café.

As múltiplas imagens da organização, formadas a partir das percepções de seus membros, são ligadas por uma imagem maior e que indica ser a imagem comum socializada entre todos: a imagem da *organização exemplo*. Como apresentado nas cinco vertentes anteriores, todas elas destacam como a imagem interna é permeada por menções como a confiança, os benefícios, as mudanças de vida e as referências de qualidade e preço que permitiram a organização lutar pelos seus objetivos. O amplo trabalho de reconstrução e mudança de paradigmas fez a cooperativa buscar parcerias que reposicionaram a imagem da organização a partir do momento que valores foram percebidos e começaram a circular entre seus membros. Esse reposicionamento trouxe legitimidade nas ações da cooperativa, construindo uma imagem positiva e de referência, como sinalizado no trecho abaixo:

[...] eu acho que é um exemplo que poderia ser disseminado é um exemplo de liderança, de empreendedorismo, de envolvimento das comunidades, envolvimento com as entidades, com os parceiros, então assim eu creio e acredito numa soma de ações que hoje colocam a CAFESUL em destaque no estado e não é uma cooperativa com um número grande de associados no estado, por isso que a gente acredita que isso deva se replicar [...] (OAP2).

A fala da Superintendente do SENAR-ES reúne elementos que categorizam a imagem interna formada da CAFESUL. O somatório de ações que a organização promove permite identificar que, mesmo com as dificuldades e com complexidades, ela é vista por seus membros de forma exemplar constituindo um modelo a ser disseminado na região. Essa valorização da organização vista positivamente constrói diretrizes que permite criar uma imagem local comum, construída a partir da identidade traçada pelos seus grupos que, por mais ideográficos que possam indicar, se encontram “holograficamente” nos benefícios que a organização trouxe (BATTILANA; LEE, 2014).

A reunião das imagens locais formadas da organização e sintetizadas no exemplo que ela representa mostra que, para seu público, a cooperativa tem significado pelo sucesso de suas atividades. Para a imagem local, a questão do Fair Trade é vista indiretamente: nas menções não há diretamente uma ligação da cooperativa com a certificação, e sim com a qualidade do café que a fez mudar de categoria. No entanto, aspectos ligados às suas vertentes mercadológicas e aos benefícios sociais são utilizados na construção da imagem, que indica a cultura

integrativa da organização em não separar em unidades os objetivos, mas os articulam próximo de seus resultados. Como apresentado anteriormente, os inseparáveis objetivos econômicos, sociais e ambientais já sinalizam o quão integrado seria a imagem da organização.

Em relação à imagem global da organização, pode-se dizer que ela também está ancorada em uma imagem maior que sustenta as outras percepções. Todavia, diferente do que se apresenta na definição da imagem local, a imagem externa é vista de forma um pouco mais unificada, sem grandes subdivisões. Assim, a imagem global da organização, construída e socializada pelos seus membros, está subdividida em três vertentes de percepções: 1) melhoria de imagem do produtor local e do município; e 2) organização que trouxe a cultura da certificação para a região. Todas essas imagens estão amparadas por uma imagem maior: 3) organização refletida na imagem do líder.

A primeira imagem externa formada é a *organização que promove a melhoria da imagem do produtor local e do município*. Essa imagem é construída principalmente pelos funcionários e pelos cooperados que acompanharam, ao longo do tempo, o crescimento da organização e perceberam a mudança ocorrida, e que de fato fez a organização ter uma nova imagem externa:

[...] para nós, referência, a cooperativa hoje é referência para os nosso município e fora do município, para os produtores, ah os produtores da CAFESUL, ah talvez assim preço diferenciado, quem está de fora da cooperativa fala "ah a CAFESUL esperava mais, ah tem um trabalho diferenciado, CAFESUL tem isso, CAFESUL tem aquilo, ah eu quero vender, produtor que não é da cooperativa, não é sócio da cooperativa, aí ele vai vender um café fora: Ah quanto que a CAFESUL está pagando? Primeira coisa que ela pergunta, então se não fosse ela aqui, o nosso mercado, os produtores nossos estavam totalmente a mercê. Porque a cooperativa hoje é o nosso balizador do nosso mercado de café, da nossa região. Eu acho então assim, a cooperativa tem que ser muito valorizada, até mais do que já é pelos produtores porque a importância que ela tem, pra eles, eles não tem dimensão da importância que ela tem pra eles [...] (FUN2).

Pela fala do Técnico Agrícola, a cooperativa projeta uma imagem externa de referência para o município e para os próprios produtores. Essa projeção se dá principalmente por balizar o preço do café na região e ser vista externamente pelo trabalho desenvolvido para seus cooperados. Como mencionado, a cooperativa desperta interesse de quem ainda não é cooperado justamente por essa imagem

diferenciada dos seus produtores e do município que não conta com grandes possibilidades de negócios para os produtores rurais.

A imagem de desenvolvimento que a CAFESUL trouxe para o município tornou-se um mecanismo de divulgação, pois a realidade local não conta com grandes opções de investimento. Considerando a localização interiorana, ter mecanismos para sua divulgação deve ser visto como um privilégio, como apresentado na fala do cooperado:

[...] é uma cidade antiga e parada no tempo, se você vê algumas cidades paradas no entorno aí, economicamente Muqui é parado no tempo entendeu? É o lugar que ela ficou mesmo, no patrimônio histórico, ficou ainda no meio do nada né, mas tem a cooperativa e ela está inserida nisso e eu acho que no país é a única cooperativa que está inserida no Fair Trade. Então quer dizer nós temos até orgulho disso, é um caso né. [...] É uma coisa que se você olhar por um olhar tecnológico, região igual a nossa, isso aqui é área de virar ecologia. Então se você olhar a tecnologia, região igual essa nossa já acabou, ela tem que ser extinta dá, ela não entra mais como (risos) não existe ninguém lá mais, mas tem que existir e tem que fazer as coisas. Então você olha as grandes cooperativas do país aí que fala em milhões. Mas pra nós é melhor ter a CAFESUL aqui por mil do que aquelas lá com milhões né. Porque aquela lá nunca vai colocar uma filial aqui em Muqui, nem em Alegre, nem em Vitória, nem em lugar nenhum porque ela não é desse tamanho né [...] (COOP5).

Pela fala do cooperado, que dá contornos à situação enfrentada pelo município, é possível perceber que, de fato, a cooperativa trouxe oportunidades de recursos tecnológicos para os produtores rurais inimagináveis para a realidade local. O fato de a cidade ser muito ligada às suas raízes históricas, principalmente pela conservação dos seus casarões coloniais, e utilizar desses recursos um meio para divulgação, traz a impressão para seu público interno e externo de que a cidade é parada, sem desenvolvimento. Nesse cenário, a atuação da cooperativa rompe com essa lógica por promover acesso e oportunidades que não eram, até então, condizentes com o que se encontrava no município. O cooperado destaca, ainda, com a sentença “é melhor ter a CAFESUL aqui por mil do que aquelas lá com milhões né” a forma como os demais cooperados valorizam suas atividades locais em face de atividades de outras organizações maiores, que sequer conhecem o município.

A segunda imagem externa formada se refere à *organização que trouxe a cultura da certificação para a região*. A cooperativa, ao adotar o Fair Trade, mostrou

para seu público local e regional como ela pode se reerguer colhendo os benefícios desse processo. Como mencionado, a mudança de paradigma do produtor de conilon é complexa, pois o café é tradicionalmente atribuído à imagem de baixa qualidade, dificultando construir a imagem de produtor de conilon especial. Contudo, a cooperativa, ao adotar a certificação, vem mudando esse quadro:

[...] Eu acho que o Brasil não valoriza tanto as certificações gerais, então assim a gente não tem uma cultura de valorizar a certificação por isso é de se tirar o chapéu para uma cooperativa que está em Muqui, quer dizer, dentro de 78 municípios, um município pequeno, mas que tem feito diferença para o mundo, porque eles já saíram daqui, inclusive para vários eventos, inclusive fora e nós tivemos a oportunidade de estar participando de feiras com eles fora do Brasil. Então assim, você percebe que é uma coisa do líder é uma coisa da cultura, uma coisa da diretoria e foi entendida e comprada a ideia por parte dos produtores, eles sentiram que isso é um benefício não só da questão monetária mas um benefício para a comunidade como um todo e principalmente para aquele grupo ali, então eu acho que é aí que está a diferença [...] (OAP2).

Para a Superintendente do SENAR-ES, a imagem da cooperativa, ao se certificar, é ligada à promoção de uma causa tão complexa de ser adotada no Brasil como a questão da certificação que este fato a destaca. O perfil de consumo de café do brasileiro vem mudando com a criação de cafeterias especializadas, máquinas de cápsulas de café em casa e a demanda por um produto mais artesanal, constituindo o que os especialistas do setor caracterizam como “terceira onda do café” (BOAVENTURA et al., 2018) e que pode impulsionar o conhecimento das certificações. Esse fato é destacado pelo Sub Secretário da SEAG: “[...] O consumidor já entendeu que café não pode ser mais preto e quente, tem que ter toda uma estrutura envolvida e aí entra os nichos de cafés especiais [...]” (SEAG1)..

Assim, esse perfil vem mudando gradualmente e, à medida que os cafés especiais<sup>27</sup> ganharem mercado e as percepções de consumo também mudarem, a imagem das certificações ganhará mais força. Todavia, como essa mudança vem sendo construída, a imagem da organização que a promove, como a CAFESUL, é valorizada principalmente por seus parceiros, que posicionam suas marcas junto à organização.

---

<sup>27</sup> Conforme defendido por Leme (2015) entende-se por café especial aqueles que possuem atributos claros de diferenciação pelo consumidor. Estes atributos estão ligados às características organolépticas (sabor, aroma e corpo) ou atributos ligados à produção e ao sistema de processamento (certificações, orgânicos, dentre outros).

O trabalho de posicionamento da imagem externa na organização vem sendo feito por meio dos eventos dos quais seus membros participam, assim como por meio da divulgação de suas marcas próprias de café. Como a questão do café produzido por mulheres tem ganhado aderência nos últimos anos no mercado (BACON, 2010), a cooperativa une o propósito de estímulo ao empoderamento feminino preconizado pelo Fair Trade à proposta mercadológica construída para a venda desse novo produto. Como mencionado, o grupo foi constituído inicialmente para atender às demandas de maior articulação das mulheres nas atividades da cooperativa, porém, ao passo que encontrou oportunidades de mercado, a proposta ganhou vieses mais pautados nos interesses de produção. Nas observações de campo para esta tese durante o lançamento da marca do café “Póde Mulheres” tornou-se nítido nas entrevistas cedidas pelas próprias mulheres e pelo Presidente como a organização pretendia trabalhar com essa nova imagem para além do contexto local.

Tanto a imagem da *organização que melhora a imagem do produtor local e do município* quanto imagem da *organização que trouxe a cultura da certificação para a região* estão ancoradas em uma imagem externa maior: *a organização refletida na imagem do seu líder*. Essa visão foi amplamente construída pela visibilidade que a cooperativa teve a partir da ação do presidente. A sua liderança por acreditar na reorganização após a certificação, a confiança no Fair Trade e a busca incessante por recursos fez a cooperativa ser reconhecida por seus diferentes públicos e fez o nome da organização ecoar em diferentes searas. As habilidades do presidente são ligadas, a todo o momento, ao sucesso da organização, e essa imagem é vista de forma muito unificada, como apontado nos trechos abaixo:

[...] é uma cooperativa que no meu modo de ver está estruturada, pronta para enfrentar o mercado, vem dando respostas ao seu cooperado e ela tem o que mostrar isso valida o trabalho do [presidente], tá de parabéns [...] ela tá fazendo a coisa certa e mostrando o que ela está fazendo, isso é muito importante [...] (SEAG2).

[...] pra mim ela tem uma boa intenção da certificação, acredita muito, investe muito, o [presidente] investe muito nisso [...] (COM1A).

Como apontado nos trechos, o trabalho do presidente é ligado, frequentemente, aos benefícios conquistados e que espelham a imagem da

organização desenvolvida e estruturada. A multiplicidade e dinamicidade para formação de parcerias e captação de recursos auxiliam na construção dessa imagem externa, que é disseminada interna e externamente. Nos primeiros contatos feitos para esta pesquisa, com o intuito de agendar as entrevistas, foi comum ouvir o nome da cooperativa ligado ao nome do presidente, mostrando não uma imagem de posse, mas de identificação da organização com seu líder. O nome do presidente tornou-se um sobrenome da CAFESUL, e esse sobrenome é lembrado antes mesmo do nome do município.

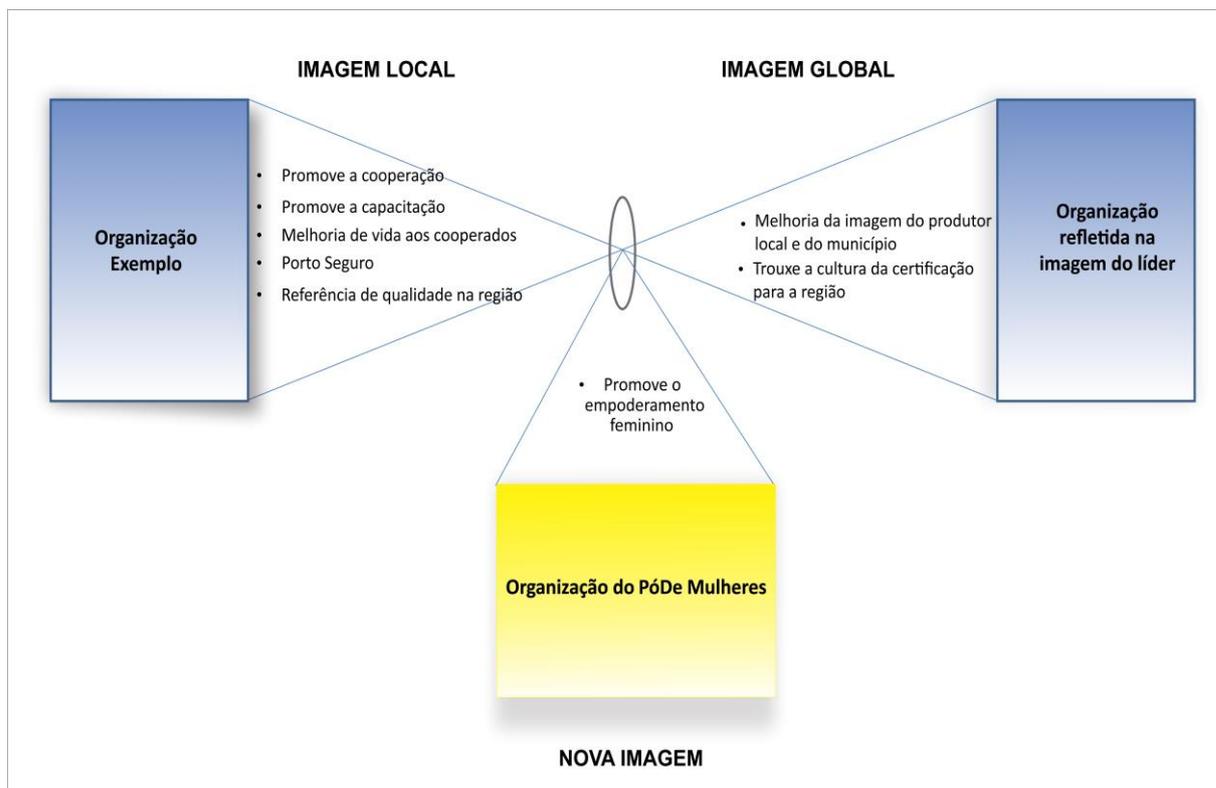
Como observado, a imagem global da organização muito se aproxima da imagem local. Esses encontros são promovidos à medida que são notadas a imagem dos benefícios percebidos para os cooperados e para o município. Se internamente ou localmente a imagem está muito ligada a como a cooperativa mudou a vida do produtor rural e do município, externamente, a imagem é da cooperativa como mediadora para reposicionamento desse novo produtor rural, que está em um mercado específico (conilon especial certificado). Além disso, a imagem interna da cooperativa como referência de qualidade na região é projetada externamente de forma ampliada como a organização que trouxe a cultura da certificação. Essa imagem externa é valorizada também pelo fato da CAFESUL ser a única cooperativa agropecuária capixaba certificada pelo Fair Trade.

Assim como a ação do cristalino no olho humano, que atua como uma lente para focar em certos objetos e definir melhor as imagens, a criação do “Póde Mulheres” pode ser vista também dessa forma. O que a princípio foi criado para atender ao interesse de um pequeno grupo e desenvolver sua vertente social, promovendo o empoderamento feminino, foi direcionado a focar recentemente para o atendimento dos anseios mercadológicos, reconfigurando uma nova imagem que aos poucos vai sendo definida melhor. A imagem da CAFESUL, “a cooperativa do presidente” ou “a cooperativa de Muqui” ganham aos poucos um novo sobrenome, que cria uma nova identificação para a organização: “a cooperativa do “Póde Mulheres”<sup>28</sup>. Essa esquematização pode ser observada na figura abaixo:

---

<sup>28</sup> Cabe considerar que a inspiração para a criação do Póde Mulheres advém de um movimento internacional institucionalizado pela IWCA. A IWCA é uma organização sem fins lucrativos cujo objetivo é dar visibilidade às mulheres inseridas na cadeia do café.

**Figura 7 - Imagem local e global formada sobre a CAFESUL.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Pela figura é possível notar a imagem local e a imagem global construídas sob a percepção dos diferentes públicos da cooperativa. As diferentes imagens são sustentadas pela imagem maior, que ancora as demais percepções. Ao centro, a presença do “cristalino” auxilia na definição das imagens internas e externas e, ao focar para formar essas imagens, permite a visualização de uma nova imagem que ainda não é tão consolidada como as demais, mas que começa a ser unificado à imagem da organização.

Nas contribuições de Julie Battilana muito é discutido sobre o impacto da criação de identidades pela força de trabalho na formação da imagem da organização (BATTILANA, 2006; BATTILANA; DORADO, 2010; LEE; BATTILANA, 2013). Para Battilana e Lee (2014), questionar em uma organização híbrida o que é mais apropriado: uma cultura integrativa refletindo uma imagem consolidada entre as perspectivas econômicas e sociais da organização ou subculturas que as áreas não se relacionam, torna-se preciso e intrigante. No caso estudado, a imagem construída, seja ela local ou global, é muito integrada. Seus atores se apoiam nos

benefícios econômicos e sociais para apontar como percebem a organização. Esses novos desafios que virão com a projeção da nova imagem podem integrar ainda mais essas perspectivas ou, se mal administrados, podem imprimir uma visão tendencialmente comercial como mais uma marca de café no mercado, comprometendo suas reais intenções. Cabe à cooperativa se apoiar em suas atividades, na formação da força de trabalho, na sustentação cedida pela estrutura e principalmente no apoio da rede de relacionamentos para não se perder nesse processo. Assim, será discutido, na sequência, como os relacionamentos são fundamentais para a captação de recursos e por fortalecer ou distanciar a organização de sua proposta híbrida.

#### **4.2.5 Os Relacionamentos Interorganizacionais: captando recursos em rede**

O renascimento da CAFESUL, após o período conturbado beirando à dissolução, foi subsidiado pelo interesse dos cooperados em reerguer suas atividades e principalmente pela ação conjunta dos infinitos parceiros. Listar todos eles demandariam inúmeras páginas nesta tese e incorreria na possibilidade de esquecer alguma que, em um dado momento da história, apoiou a organização. Dessa forma, conforme foi sendo vivenciada a realidade da cooperativa e conforme se tornou recorrente nas falas, as principais parcerias puderam ser identificadas e separadas em cinco grupos: *organizações de apoio*; *organizações coordenadoras*; *esferas de governo*; *instituições financeiras* e *Traders compradores de café*.

Cada um desses parceiros representa uma forma da cooperativa captar recursos para desenvolver sua perspectiva híbrida imprimindo tanto seu papel comercial como social (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014; LEE; JAY, 2015). Cabe aqui destacar que recurso é um termo dotado de múltiplos significados na cooperativa, que entende desde os recursos financeiros como os não financeiros, que representam uma forma de se beneficiar com os laços promovidos pelas parcerias (BATTILANA; CASCIARO, 2013).

Inicialmente falando sobre as “organizações de apoio”, a presença da OCB-ES, do INCAPER de Muqui-ES, do SENAR-ES e do SEBRAE-ES tornou-se fundamental para a CAFESUL se reerguer e, atualmente, são as grandes

responsáveis para a organização se desenvolver. A OCB-ES tem um papel fundamental pelo fato de, desde a constituição, orientar a cooperativa em todas as suas atividades, uma vez que sua própria forma de atuação é determinada por lei para este fim. Esta parceria, apesar de normativa e regida por instrumento de lei, é alimentada por relações próximas e constantes entre os membros. Existe uma comunicação frequente entre as partes para orientações, definições de estratégias de atuação e treinamentos. Os treinamentos são ofertados pelo SESCOOP/ES no intuito de “promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento” (OCB, 2018b). Além desse apoio de caráter normativo e institucional, a OCB-ES representa também uma forma da CAFESUL captar recursos, como explanado no trecho abaixo:

[...] em muitos casos, a participação de feiras, muitas vezes a gente arca com a ida deles e de alguns cooperados, com a contratação de um ônibus, compra de passagem aérea, pagamento de estrutura para realização de eventos específicos, concurso de café, dia de campo, isso tem sido bastante demandado por eles e tem sido feito (OAP1).

Conforme mencionado pelo Analista de mercado da OCB-ES, além de capacitar a organização em todas as questões específicas sobre o cooperativismo, o órgão auxilia a CAFESUL subsidiando recursos para que cooperados e funcionários participem ou realizem eventos.

O INCAPER tem o papel de desenvolver a cafeicultura no município, ao passo em que o SENAR atua no sentido de realizar a formação profissional rural e o SEBRAE trabalha nas questões específicas de gestão com cooperados para o desenvolvimento de cafés especiais. Os três órgãos possuem ações específicas voltadas para a melhoria da qualidade do café, atuando o INCAPER e o SENAR fortemente nas atividades junto aos cooperados, popularmente conhecidas como “atividades pra dentro da porteira”, enquanto que o SEBRAE com a preparação para o mercado, caracterizando as “atividades para fora da porteira”.

Por integrarem o Sistema S (SESCOOP, SENAR e SEBRAE), estas instituições contam com os recursos advindos das contribuições de suas respectivas organizações para subsídio de seus cursos, treinamentos, capacitações e em atividades como as mencionadas pelo Analista de Mercados da OCB-ES. No entanto, enquanto o SESCOOP atua com foco específico para capacitações sobre

as diferentes áreas da cooperativa, o SENAR e o SEBRAE têm o foco em questões mais comerciais e voltadas para a preparação e atuação dos cooperados no mercado. O INCAPER, por sua vez, por ser uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca (SEAG), dispõe dos recursos do estado para pagamento de pessoal e para os respectivos auxílios à cooperativa.

As instituições caracterizadas como “coordenadoras” são as responsáveis, respectivamente, pela manutenção e desenvolvimento da certificação Fair Trade e por representar os interesses políticos das organizações certificadas no Brasil, quais sejam, a CLAC e a BRFAIR. A CLAC é a instância de representação dos pequenos produtores latino-americanos e do Caribe e a BRFAIR é a associação brasileira que representa os interesses dos produtores Fair Trade nacionais. Mais do que representar o interesses, o papel dessas organizações é garantir que as normas estipuladas pela FLO-Cert sejam desenvolvidas na CAFESUL, auxiliando assim o trabalho a ser verificado posteriormente nas auditorias. Essas parcerias se tornaram ainda mais solidificadas com a nomeação do atual presidente da cooperativa para a presidência da BRFAIR. A BRFAIR, em especial, promove inúmeros encontros custeados com recurso próprio (fomentado pelos empreendimentos associados) e que auxilia seus membros na definição dos rumos do Fair Trade no Brasil.

Sobre as “esferas de governo”, pode-se dizer que essas talvez sejam uma das formas que a CAFESUL adquire mais benefícios e capta grande parte dos seus recursos. Inicialmente, mencionando as esferas de governo local, a Prefeitura de Muqui-ES tornou-se uma grande parceira da cooperativa auxiliando de diferentes formas o desenvolvimento de suas atividades. Responsável pelo apoio institucional, o poder público local, principalmente por meio da Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente, tem nas figuras do Prefeito Municipal, do Secretário de Agricultura e Meio Ambiente e da Chefe de coordenadoria do Meio Ambiente os seus principais elos para as parcerias. Estes elos conhecem bem a cooperativa, pois atuaram respectivamente como secretário, como cooperado e no desenvolvimento do projeto ambiental para certificação. Essa proximidade com a CAFESUL permite o conhecimento das atividades de forma mais íntima e a busca conjunta por recursos.

A prefeitura auxilia a cooperativa a partir de inúmeros mecanismos institucionais, cedendo orientações para a criação de convênios e emendas parlamentares que muito tem contribuído para o desenvolvimento da CAFESUL, como evidenciado no trecho abaixo:

[...] todas as vezes que a gente é solicitado dentro dos limites da prefeitura a gente atende eles. Às vezes, com uma máquina, as vezes com um caminhão, as vezes com pessoal nosso, gente que a gente pode estar cedendo, as vezes um funcionário, algum técnico nosso e muita das vezes na questão de convênio, essa situação que eles dependem da prefeitura, a gente tá sempre aberto né? O que for possível e legal dentro da prefeitura a gente dá espaço a eles [...] não só as emendas parlamentar como também um recurso do estado, a gente ajuda eles, assessora eles e dá condições pra eles terem esses recursos. [...] algumas emendas tem que passar por nós, nem todas, podem ir direto para eles também, mas algumas situações, o governo de Estado tem que ter algum convênio com a prefeitura para poder estar recebendo (PMM1).

Na fala do Prefeito Municipal são mencionadas diversas formas de auxílio entre prefeitura e cooperativa. Além das orientações para firmação de convênios, a prefeitura auxilia em atividades rotineiras para auxílio aos produtores e suas propriedades rurais e também atua como uma ponte entre CAFESUL e Governo Estadual para busca das rentáveis emendas parlamentares.

Sobre os membros do Governo Estadual, mais especificamente da SEAG, a CAFESUL possui estritos laços com o Sub Secretário e o Gerente de Agricultura Familiar, sendo este último o grande idealizador da proposta do Fair Trade para a organização, como já apresentado. Além das emendas parlamentares, as parcerias estabelecidas entre cooperativa e SEAG permitem a oferta de recursos por outros meios, como exemplificado na fala abaixo:

[...] Uma que eu me lembro, bem recente foi por meio de financiamento com recurso não reembolsáveis na compra de equipamentos para a CAFESUL se não me falhe a memória para montagem de torrefação e empacotamento de café. Então esse recurso ele saiu daqui. Sei também que é uma emenda parlamentar e foi do deputado aqui da Serra, [Paulo Coelho<sup>29</sup>], tanto é que na inauguração do local onde esses equipamentos estão instalados, esse deputado esteve presente [...] Outra forma assim, principalmente se a CAFESUL necessitar de algum tipo de esclarecimento, palestra, participação em reuniões, a nossa gerência, SEAG, sempre está disponível, da mesma forma, quando a gente necessita de alguém da CAFESUL que possa dar uma contribuição em uma palestra ou participar de alguma reunião, eles sempre se colocaram à disposição [...] (SEAG2).

---

<sup>29</sup> Nome fictício.

Como exemplificado pelo Gerente de Agricultura Familiar, a relação livre e produtiva entre as partes permite que a captação de recursos para a CAFESUL aconteça. A SEAG atua, de fato, como uma ponte para que a organização possa alcançar seus objetivos. Essa parceria é legitimada pelos mecanismos legais para captação de recursos e, graças ao conhecimento das atividades da cooperativa, essa modalidade é utilizada.

As “instituições financeiras” desempenham também um papel primordial para a captação de recursos, representado principalmente pelo Banco do Brasil a partir da Fundação Banco do Brasil. É por meio da Fundação Banco do Brasil que a maior parte dos recursos da cooperativa foi captada até hoje. Por meio da participação em editais públicos concedidos a um projeto por município, a cooperativa construiu boa parte de sua estrutura física, compra de veículos, atividades para capacitar o produtor, conservação de nascentes de rios, produção de mudas, entre outros. Além da Fundação Banco do Brasil, a cooperativa tem um relacionamento forte com o Banco do Brasil de Muqui, pois a maior parte da movimentação da cooperativa para pagamento de café aos cooperados é feita nesse banco, além do pagamento de funcionários.

Além dessa instituição financeira, a CAFESUL possui contato direto com duas cooperativas de crédito: SICCOB Credirochas e Cresol. O SICCOB Credirochas, inserido no sistema OCB, foi recém-inaugurado no município e, aos poucos, vem se aproximando da cooperativa, auxiliando por meio de patrocínios a eventos, apoio institucional e realizando serviços rotineiros, como evidenciado na fala do Gerente:

[...] Hoje a gente tem a parceria de cooperativa para cooperativa, eles tem conta corrente com a gente e algumas operações de crédito, a gente paga os funcionários de lá, esse tipo de coisa assim, entendeu? Na área de crédito a gente atende além da cooperativa parte dos associados dela que também são os nossos associados [...] (INF3).

Esse compartilhamento de cooperados mencionado na fala do Gerente do SICCOB Credirochas de Muqui também é vivenciado pela Cresol, que atua nos moldes da Economia Solidária. A Cresol já está no município há mais tempo, compartilhando boa parte dos cooperados com a CAFESUL. A instituição oferece serviços de crédito à cooperativa e aos seus cooperados comuns, além de compartilharem a força de trabalho, pois o Gerente Operacional da CAFESUL é o

técnico agrícola credenciado pela Cresol para elaboração de projetos do PRONAF, de investimento para o agricultor. Essa parceria é vista como uma forma de construção de interesses sociais comuns, como destacado na fala abaixo:

[...] nós e a CAFESUL temos uma parceria bem antiga. Eventos que eles fazem e a gente participa às vezes com patrocínio e às vezes com a presença quando não é possível o patrocínio, tem uma relação mútua de ajuda, eles ajudam quando nós precisamos, eles nos ajudam quando nós precisamos. Podemos dizer que somos irmãos né. A gente tenta conceder crédito com caráter, além de caráter positivo pra nós, cooperativa, mas também com caráter social, para ajudar no desenvolvimento social da cooperativa e dos cooperados da CAFESUL. É uma parceria bem bacana, a gente está tentando estreitá-la cada vez mais [...] (INF2).

Como definido pelo Gerente da Cresol, a irmandade proveniente da parceria molda-se inicialmente sob o denominador comum de serem cooperativa, mas, por compartilharem interesses no desenvolvimento social dos cooperados, esses laços foram se solidificando ao longo dos anos.

Por fim, mas obviamente não menos importante, a captação de recursos da CAFESUL é alimentada pelo volume de vendas que alcança. No sistema Fair Trade, os “*traders* compradores de café” também devem ser certificados para que toda a cadeia produtiva, que se estende até à xícara do consumidor, seja garantida nos moldes da justiça em todos seus elos (RAYNOLDS; MURRAY; LEIGH TAYLOR, 2004). Assim, a cooperativa possui atualmente três grandes empresas consideradas como frequentes parceiras de negócio. Dessas três parceiras, duas participaram da pesquisa e são identificadas aqui como Empresa A, empresa com sede em Santos-SP e vários escritórios pelo Brasil, sendo responsável pela compra do café e revenda para indústria ou exportação; e a Empresa B, com sede em Londrina-PR, que é responsável pela compra e transformação em café solúvel. Apesar de o mercado absorver a produção, o interesse para a formação de parcerias junto à CAFESUL é explicado de diferentes formas pelos *traders*:

[...], por exemplo, é o que eu falei, o próprio título da certificação que te faz trazer negócio ou não, se é uma certificação que vende, te traz negócio, muito bom. Agora, por exemplo, desculpa, o Fair Trade para o Conilon parece que não decolou, então hoje o Fair Trade pra gente não é uma coisa muito interessante. Agora isso impacta ou não impacta no social? Pra gente não mostra isso. Até porque a gente não tem volume pra ver se realmente o resultado faz dar notoriedade a este investimento. Não sei, não tem negócio, não estamos fazendo volume para isso [...] (COM1A).

[...] A [Empresa B] ela sempre foi uma empresa de ponta, ela foi, por exemplo, a primeira indústria e eu acho que até mesmo a primeira exportadora a ter uma certificação Fair Trade para você ter uma ideia, isso eu estou falando a mais de 16 anos, então por aí você já vê. Nós temos todas as certificações, Rainforest, Orgânico, inclusive a Fair Trade. Porque nós temos mercados globais e eles demandam esse tipo de café inclusive o solúvel então a gente produz café solúvel Fair Trade também. [...] [*interessa*] a questão humanitária de você fazer o Fair Trade e atender também a mercado externo [...] [*a demanda*] é pequena ainda, mas tem demanda sim, a gente vende até que um volume grande em termos de solúvel porque estamos falando do solúvel, não é o café cru em grão, a gente não exporta café cru em grão, a gente faz a industrialização, agrega valor [...] (COM1B).

Como destacada nas falas, para a Empresa A, os motivos para estabelecer parceria com a CAFESUL e comprar o café são estritamente comerciais. Para a Empresa B, além da demanda e dos apelos de mercado, a questão humanitária conta nas decisões de compra. Como cada empresa explora mercados diferentes quanto à finalidade dada ao café da CAFESUL após a compra, a queixa da Empresa A quanto à falta de volume sinaliza uma pressão que começa a ser observada para o crescimento da organização. Todavia, tais fatores não impedem a compra, tampouco a continuidade da parceria de negócio, porém, aparentemente, esse *trader*, por adotar uma postura mais comercial, sinaliza que ela não é tão rentável como esperava.

Assim, as principais formas de captação de recursos apresentadas trazem à tona o perfil da CAFESUL que busca, de várias maneiras, alinhar essas formas aos seus interesses organizacionais (BATTILANA; DORADO, 2010). Como apresentado, a cooperativa, desde que se reergueu e se certificou ao Fair Trade, veio trabalhando na proposta de melhoria de qualidade do café conilon e, para este fim, captar recursos financeiros ou não (como apoio institucional) tem sido a política adotada pelo Conselho de Administração, trabalhando na perspectiva de complementação de atividades. Para cada objetivo traçado e para além dos recursos disponíveis pelo PDCJ, as formas de captação de recursos são cuidadosamente pensadas para que nessas atividades os recursos planejados e captados se complementem a partir da atuação das parcerias.

A cooperativa se beneficia visivelmente pela multiplicidade de parcerias que consegue alcançar, formando uma extensa rede de recursos, que se complementam e se sustentam (BATTILANA; CASCIARO, 2013). Entretanto, apesar dos benefícios

gerados por essa multiplicidade de parceiros responsáveis por fomentar institucionalmente ou financeiramente a organização, as relações estabelecidas geram expectativas nos parceiros, que cobram respostas da cooperativa em relação aos investimentos realizados. Como apontado por Ebrahim, Battilana e Mair (2014), por mais interessante e benéfico que seja a formação de uma rede para suporte e captação de recursos, essa ação leva à necessidade de prestação de contas e responsabilidades a vários investidores.

Ao ter que justificar o investimento, a organização enfrenta alguns paradoxos organizacionais observáveis a partir das tensões enfrentadas, que são administradas pelos catalisadores da agência humana que, de forma democrática, permitem ajustar essa e as demais dimensões híbridas para sua integração, além de fortalecer o projeto crítico da cooperativa. Dessa forma, a próxima seção apresentará como os paradoxos organizacionais e os catalisadores da agência humana influenciam nesse equilíbrio.

### **4.3 As tensões estruturais e as formas democráticas de participação estabelecidas na cooperativa**

Nesta seção serão apresentados os paradoxos organizacionais gerados na organização que criam os espaços de tensões que ora são necessários para a organização e ora são paralisantes. Tais conflitos são mediados pelos catalisadores da agência humana que, se apresentados sequencialmente, evidenciam como tais questões são administradas de forma democrática para o alinhamento do perfil híbrido e para posterior atuação dos motores de performatividade crítica.

#### **4.3.1 Os paradoxos organizacionais enfrentados pela organização: das tensões paralisantes ao impulso para o desenvolvimento**

A partir das discussões anteriores foi possível notar que as dimensões híbridas da CAFESUL não garantem o equilíbrio necessário para que as lógicas econômica e social atuem. A dimensão “Atividades Organizacionais”, por mais alinhada às suas lógicas sociais e ambientais, é fortemente alimentada pelas

questões econômicas que financiam as demais lógicas da cooperativa. A “Composição da Força de Trabalho”, apesar de não ser composta por membros contratados com perfil híbrido, teve capacidade de “mesclar e combinar” (BATTILANA; DORADO, 2010) membros com perfil econômico aos poucos membros com experiências em sociais. O “Design Organizacional”, por sua vez, ao ser forjado ao *design* do Fair Trade, permitiu um alinhamento dos aspectos econômicos e sociais. A dimensão “Cultura” apresenta uma imagem local e global consolidada, e que é ancorada na dupla lógica de atuação da CAFESUL. Por fim, a dimensão “Relacionamentos Interorganizacionais” evidencia um maior distanciamento da integração, pois existe uma pressão dos investidores para que a cooperativa atue em prol de interesses públicos e privados.

Essa dança promovida pelas dimensões gera, como mencionado, um desequilíbrio das dimensões e um desalinhamento que não permite a integração, como evidenciado na imagem abaixo:

**Figura 8 - Dimensões híbridas na CAFESUL.**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Battilana e Lee (2014, p.426).

Pela imagem acima é possível notar como as dimensões “Design Organizacional” e “Cultura” caminham, cada vez mais, para uma integração, uma vez que administram harmonicamente a lógica híbrida. Por sua vez, as “Atividades Organizacionais”, a “Composição da Força de Trabalho” e principalmente os “Relacionamentos Interorganizacionais” ainda precisam de ajustes para caminhar rumo à integração dos aspectos sociais e comerciais.

Em relação às “Atividades Organizacionais”, pode-se dizer que as tensões são geradas pela dependência da cooperativa ao valor pago pelo Fair Trade por meio do Prêmio. Como a cooperativa é pequena, com poucos sócios e, conseqüentemente, com menor movimentação financeira, as possibilidades de usar parte do Prêmio para as questões voltadas à infraestrutura impede que mais questões de ordem social sejam desenvolvidas. Como apontado por Audebrand (2017), essa situação representa um “paradoxo de performance”, pois os objetivos comerciais são elevados ao centro da organização que se apoia nessa premissa para justificar investimentos pontuais e quantificáveis, dificultando assim a reflexão sobre sua performance social e as possíveis medidas de seu planejamento.

Esse quadro torna-se nítido na CAFESUL quando se observa que a necessidade de capital de giro orienta a organização a se preparar financeiramente e se estruturar para ampliar sua atuação no mercado. Entretanto, essa medida

impede que ela desenvolva projetos sociais mais sólidos como as demais cooperativas e associações brasileiras certificadas no Fair Trade. Pela observação durante a reunião de revisão de normas do Fair Trade, houve a oportunidade de conhecer como o Prêmio é administrado nas demais organizações que contam com projetos sociais bem mais desenvolvidos que a CAFESUL.

Em relação às tensões provenientes da Composição da Força de Trabalho, o fato dos funcionários terem acesso a capacitações via OCB /SESCOOP-ES permite, de fato, que um corpo de conhecimento específico e alternativo às práticas estritamente comerciais seja implementado (ALVESSON; SPICER, 2012; LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Porém, como a força de trabalho acaba se tornando mais visível a partir da ação do Presidente e dos funcionários, os membros do Conselho Fiscal que realizam atividades pontuais na organização ficam em segundo plano e não participam dos espaços de capacitação, como evidenciado na fala abaixo:

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

Pela fala do Conselho Fiscal, questões específicas como a contabilidade das cooperativas, que de fato é diferenciada da contabilidade das organizações com finalidade lucrativa, tornam-se complexas para produtores rurais que não dominam esse conhecimento. Esse público tem sido deixado de lado em algumas capacitações e, apesar de não se constituírem como funcionários, exercem uma função essencial na organização. A falta de habilidades para a fiscalização das contas pode comprometer tanto o desempenho econômico quanto o social da organização. Ao passo que esse desconhecimento interfere na tomada de decisões da organização, as tensões começam a se tornar nítidas e os relacionamentos comprometidos (BATTILANA et al., 2015; LEE; BATTILANA, 2013).

Apesar das habilidades gerenciais e políticas do Presidente terem se tornado fundamentais para que a cooperativa captasse recursos a partir de inúmeros mecanismos, refletindo assim, para sua imagem externa, uma forte identificação da

cooperativa com o presidente, a dificuldade interna de alguns processos acaba se sobressaindo:

[...] Acho que a cooperativa está muito focada na relação dela com o mercado e tem se preocupado pouco com as questões internas: organização documental, a questão das transparências dos atos contábeis né, a gente identifica que existem alguns problemas contábeis lá de lançamentos, de registro de contas e que são princípios importantes para o desenvolvimento da cooperativa, então isso tem acontecido. Que tem a ver com os treinamentos, né, de boas práticas de gestão, atuação do conselho fiscal, atuação do conselho de administração, na própria assembleia foi constatado que o próprio conselho não tem feito as reuniões ordinárias durante o ano [...] então eu acho que essas outras questões que envolvem a administração, a transparência, os processos cooperativos, ao envolvimento do quadro social com as atividades, têm sido deixado um pouco a desejar [...] (OAP1).

Ao ocupar o cargo de conselheiro, o cooperado assume uma função primordial na organização que é a fiscalização ou a gestão do empreendimento, realizada de forma coletiva. Esse papel específico exercido pelos conselheiros (tanto fiscal como de administração) garante que a cooperativa está sendo gerida por quem, em tese, conhece o empreendimento (PARANQUE; WILLMOTT, 2014; SCHNEIDER, 1999).

Porém, como exposto, não adianta apenas ser produtor e conhecer o empreendimento. O compromisso assumido demanda capacitações específicas que não têm tido aderência atualmente, segundo a fala do representante da OCB-ES. Esse fato traz à tona indícios que o movimento que a cooperativa faz ao se aproximar de estratégias mais robustas de mercado compromete sua organização interna. Se os conselheiros não executam suas funções adequadamente por falta de capacitação, problemas futuros podem comprometer o engajamento dessa força de trabalho nas atividades da organização e na manutenção de sua esfera social, comprometendo seu projeto híbrido (BATTILANA et al., 2015).

Essas tensões geradas pela falta de capacitação dos membros conselheiros possibilita compreender que os “paradoxos de pertencimento” estão se comprometendo, pois os múltiplos papéis dos conselheiros (produtor rural cooperado e conselheiro) criam um ambiente heterogêneo, onde a construção de uma identidade única de trabalho é difícil de ser estabelecida (AUDEBRAND, 2017). Como as capacitações têm sido voltadas mais para os funcionários, e principalmente

os do setor administrativo e técnico, os conselheiros que não dotam de experiência com questões administrativas e principalmente no contexto das cooperativas que apresenta particularidades bem complexas na área contábil têm vivido algumas tensões entre a OCB-ES e a cooperativa.

Como evidenciado na fala do Gerente de Mercado da OCB-ES, a cooperativa tem se preocupado muito com sua relação com o mercado e isso tem refletido diretamente na forma como os relacionamentos organizacionais ocorreram. Por se fundamentar em parcerias comerciais com *traders* inseridos em um amplo mercado de café, estes têm pressionado diretamente a forma de atuação da CAFESUL pelo fato de ela demandar padrões específicos de produção de café que estão além do que o Fair Trade estipula, como evidenciado na fala abaixo:

[...] que seja pelo percentual de broca maior, que não obedeceu ao tempo de colheita e secagem, enfim vai ter uma qualidade depreciada em detrimento de vários fatores que é a região, que seja infestação de broca, que seja uma fermentação que sofreu, que seja uma intempérie de clima, sofreu chuva, molhou, fermentou, etc. Nesse ponto que eu disse, muitas vezes o café tem uma certificação e você acha que por ele ter certificação ele tem qualidade, não necessariamente, entende? Então foi essa a composição que eu te falei. Muitas vezes você acha que o café por ter uma certificação ele tem uma qualidade superior, não. Muitas vezes acontece dele ter uma qualidade inferior e um café que não tem certificação muitas vezes é melhor em qualidade, tipo, peneira que eu café com certificação. Certificação, então, não é sinônimo de qualidade, nesse sentido [...] (COM2A).

O trecho explicado pelo Gerente de Compras II da Empresa A apresenta que, por mais que a certificação garanta inúmeros aspectos voltados para certo padrão de qualidade e para as questões legais dos produtores, o mercado cobra uma qualidade muito específica e muito superior. A compra do produto somente é realizada se o atendimento a esse padrão for garantido, como explanado abaixo:

[...] a gente tentou fazer um café que precisaria especificamente de uma bebida, que na região é muito difícil e eles não conseguiram atender à bebida, porque tipo a máquina faz, independente do que vai sair na máquina lá vai sair um café bom, agora bebida a máquina não resolve. Então, tipo assim, ele tem uma boa intenção, o [*Gerente Operacional*] sabe o que ele tem que fazer, poxa, ele prova concurso e tal, ele sabe provar café, mas ele sabe da dificuldade que a região dá pra ele também. Tanto que nós tentamos fazer um café arábica com eles também, toda a vida. Pô, se tiver um arábica traz que a gente tem mais giro para esse padrão de café e a região dele infelizmente ali onde está o cooperado deles é mais Conilon que já é por altitude porque por produção mesmo ele não consegue [...] (COM1A).

Pela menção do Gerente de Compras I da Empresa A, a questão do padrão específico que certas demandas de mercado cobram é complexa para a CAFESUL por trabalhar com o conilon em uma região em que o forte é o café arábica. Como já explicado, a cooperativa tem equipe suficiente, profissionais qualificados, mas sofre com o mercado que está inserido. O próprio *trader* aponta uma pressão para a produção do café arábica que, segundo ele, “tem mais giro”, porém a cooperativa se mantém firme na produção do conilon por entender que este é o desejo dos cooperados.

Além disso, os *traders* destacam como chegar ao padrão de bebida do conilon é complexo, visto que esse tipo de bebida está mais associado às características do café arábica:

[...] Eu acho que a certificação deveria se vender mais no mercado, pelo menos é o que parece, porque, por exemplo, se fosse comercial estaria outras cooperativas fazendo também. Então eu entendo que uma parcela de falha está no Fair Trade mesmo, de quem faz a certificação [...] então eu acredito que tem uma falha também nesse processo, talvez pela qualidade, não sei. Eu acho que qualidade é um dos caminhos, você já fez café de qualidade você sabe o que é fazer conilon de qualidade e onde é que enfia o café? (COM1A).

É penoso [...] (COM2A).

Pelo diálogo exposto entre os *traders* existe uma demanda dos demais *traders* para que a certificação tenha um caráter mais comercial como as demais (Rainforest, 4C, Utz, etc). A vertente mais social do próprio Fair Trade comparada às demais faz com que os *traders* questionem a continuidade da certificação, principalmente para o café conilon que, como explicado, “é penoso” para chegar a um padrão de qualidade.

Apesar de não mudar sua produção para o café arábica, a CAFESUL, na medida do possível, tenta atender a esse padrão cobrado pelos *traders*. Ao tentar atender esse mercado, a cooperativa é forçada a estabelecer parcerias com quem pode auxiliá-la na produção do café conilon de qualidade. O próprio INCAPER, o SENAR e o SEBRAE já adotam uma base comum de certificação, fundamentada no “Currículo de Sustentabilidade do Café (CSC<sup>30</sup>)”, cujo interesse é preparar a

---

<sup>30</sup> O Currículo de Sustentabilidade do Café (CSC) é um documento de referência para atuação em sustentabilidade, baseado na Produção Integrada (PI-Café da EMBRAPA) e de elaboração coletiva

cooperativa para atender ao que o mercado demanda, mudando a imagem estereotipada do café conilon, como evidenciado na fala abaixo:

[...] a gente conseguiu um recurso do SEBRAE nacional para a gente trabalhar até esse ano 2018 no sentido da gente, a grosso modo, pegar, tirar o Espírito Santo como o patinho feio do Brasil, por conta do conilon e colocar ele no seu devido lugar, [...] a gente está aí na mídia muito forte pelos microlotes, mas também pelo trabalho do bom conilon, quebra de paradigmas com relação ao conilon especial, que a gente tem saído da visão de conilon, de produtor de cafés ruins [...] (OAP3).

A proposta apresentada pela Analista de Projetos do SEBRAE-ES deixa claro o quanto a visão pejorativa de “patinho feio” proporcionada pelo café conilon de baixa qualidade do Espírito Santo é atribuída pelos *players* de mercado. Esse fato incomoda os parceiros, que enxergam possibilidades para a mudança de paradigma por meio dos cafés especiais.

Durante a Semana do Comércio Justo, realizada em Lavras-MG, provas dos cafés Fair Trade associados da BRFAIR foram promovidas. Foi observado como os produtores de café arábica ficaram surpresos com o café Conilon certificado. Muitos comentários associavam o gosto do café ao de um amendoim torrado ou de uma bebida amarga. Ao provarem, alguns mantiveram a opinião, porém, a maioria se disse surpresa com o sabor. Essa observação trouxe à tona o quão complexo é o trabalho para buscar qualidade de bebida nesse produto e como o trabalho da CAFESUL é desenvolvido em um cenário muito específico.

Esse fator é complexo, pois força a cooperativa, em sua vertente comercial, a se reestruturar caso ela tenha interesse em atender esse padrão específico de qualidade do mercado. Entretanto, para a cooperativa, enquanto uma estrutura financeira ainda limitada, com poucos cooperados, tal fato gera alguns “paradoxos de performance”, pois, como apontado por Audebrand (2017), existe uma dualidade entre promover critérios de qualidade a partir de uma gestão mais social ou buscar benefícios quantitativos a partir de uma orientação mais econômica.

Se a cooperativa se adequar exatamente aos padrões do mercado, muitos cooperados não conseguirão atender a essa exigência, dadas as características da

---

com a participação dos serviços de extensão dos principais estados produtores de café do Brasil (EMATER-MG, INCAPER-ES, CATI-SP, EMATER-PR, EMATER-RO), entidades de classe, institutos e organismos de certificação (GCPBRASIL, 2018).

região onde atuam, além da mudança cultural de produção e adequação das propriedades. Por outro lado, deixar de atender a esse mercado pode comprometer o desenvolvimento da organização, que fica restrita ao desenvolvimento de suas perspectivas mais sociais garantidas pelos mecanismos do Fair Trade, pois, pela falta de volume, deixa de se projetar mais agressivamente, além de não atender uma fatia maior de mercado.

Além das pressões do mercado, a cooperativa também enfrenta tensões com as esferas de governo que desenvolvem “paradoxos de performance” na CAFESUL, que transitam entre a “viabilidade econômica e os ideais cooperativos” (AUDEBRAND, 2017, p.381). No caso das esferas de governo, por mediarem a captação de recursos para a cooperativa, principalmente via emenda parlamentar, essas cobram uma atuação pública, como destacado na fala abaixo:

[...] a CAFESUL é uma cooperativa tanto numa visão privada quando pública, case no Espírito Santo. Ela tem recebido bastantes emendas parlamentares, tanto de equipamentos, como até recebeu recentemente, eu que assinei uma indústria de torra de café, através de emenda parlamentar, mas isso só é feito porque a gente enxerga um trabalho muito bem feito pelo [*presidente*] e pela equipe lá da CAFESUL. Porque **o dinheiro público é um dinheiro muito caro pra gente colocar na mão de pessoas que não tem o compromisso de dar respostas à sociedade**, e a CAFESUL, graças a Deus tem dado essas respostas ao mundo cafeeiro, então é vista com muito bons olhos pelo estado [...] (SEAG1, grifo do autor).

Pela análise do Sub Secretário, a cooperativa representa um exemplo para o estado no qual a justificativa para o investimento do dinheiro público é creditada à capacidade de gestão dos seus membros e à contribuição da organização à cafeicultura do estado. No entanto, apesar de menos expressiva como as pressões dos *traders*, essa cobrança leva a cooperativa a ter que oferecer serviços aos não cooperados, como observado em várias palestras. A cooperativa disponibiliza algumas vagas destinadas ao público local, além de ceder espaços nos próprios eventos para que o poder público local e estadual exerça seu *marketing* político. Em todos os eventos dos quais este pesquisador participou foi observado que os representantes políticos, principalmente quem esteve envolvido no processo de emenda parlamentar, possuíam espaço para fala, sempre enaltecendo o próprio trabalho, além de destacarem como a cooperativa pode auxiliar no desenvolvimento

do município e da região. A cooperativa torna-se, então, a todo o momento, pressionada a exercer essa função pública.

Assim, as tensões provenientes dos paradoxos que a organização vive transitam nas esferas comerciais e sociais e são fortemente influenciadas pelos interesses mercadológicos. Essa descoberta leva a compreender que, por mais interessante que seja a proposta da cooperativa e do sistema Fair Trade na busca de melhores condições para os cooperados, existe uma tendência ao crescimento orientado pelos padrões que o mercado exige, ressoando a todo o momento o universo capitalista que a organização habita (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014b; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Esses padrões ultrapassam as próprias diretrizes da certificação por cobrar cada vez mais qualidade, forçando a organização a se readequar em suas práticas e a reorganizar as parcerias de forma que atendam a esses interesses.

Contudo, a organização resiste a este tipo de crescimento, transita em outros nichos de mercado, mas não atende a todos os interesses demandados por entender que pode perder identidade e comprometer sua imagem (BATTILANA, 2006; BATTILANA; DORADO, 2010). Essa resistência é garantida pela possibilidade de catalisar a agência humana, ou seja, pelas instâncias democráticas de participação, as tensões são administradas e a cooperativa tenta manter seu projeto tanto híbrido quanto crítico como apresentado na sequência.

#### **4.3.2 Catalisando a agência humana: as estruturas democráticas de participação para resolução das tensões**

A estrutura democrática da cooperativa permite que os paradoxos acima descritos sejam mediados e as tensões não paralitem o desenvolvimento da organização. Por mais pressões e problemas internos que enfrente, a cooperativa, junto aos seus cooperados, desenvolve a partir da articulação democrática, mecanismos tanto para administrar os conflitos, quanto para permitir que a organização alcance seus objetivos. Esses mecanismos se estruturam principalmente no papel democrático das assembleias, que é fortemente incentivado pela OCB-ES e cuidadosamente auditado pela Flo-Cert.

As tensões paradoxais vivenciadas na esfera das “Atividades Organizacionais” provenientes da dependência financeira da cooperativa em relação ao Prêmio Fair Trade, aos poucos, vêm sendo administrada pela organização. Com a inserção tanto do presidente, quanto dos funcionários, e principalmente dos cooperados em feiras nacionais e internacionais, o conhecimento a respeito de outras formas de uso do valor do Prêmio, dando um caráter mais social, vem sendo despertado no grupo, como exposto na fala abaixo:

[...] O Prêmio poderia ser melhor implementado, eu vejo assim, que parece que essa ideia do Fair Trade está um pouco iniciando. Então tá meio, tá começando, então a tendência é só melhorar eu imagino. É o que a gente espera. Por que igual eu fui em outras cooperativas, eles têm coisas na área de saúde, tipo assim, tudo em relação ao Prêmio, carro de saúde eu acho que é, que aí vai até médico, [...] Aí então eu acho que pode melhorar muito, muita coisa para fazer com relação ao Prêmio [...] (GDM7).

Pela fala da cooperada acima, o Prêmio Fair Trade pode ser aplicado em outras áreas na CAFESUL para além das questões de infraestrutura ou capacitações ambientais. Como a cooperativa atualmente se encontra bem estruturada em relação à sua infraestrutura, muitas das conversas cotidianas presenciadas mencionam várias possibilidades para implementação do valor do Prêmio. A partir das observações realizadas durante a readequação das normas do Fair Trade é possível perceber o quanto essa visão de repasse de recursos e de reestruturação da própria organização é vista com certa resistência pelos demais membros da BRFAIR. Porém, o discurso para investimento de maior parte do Prêmio em questões sociais advém das organizações certificadas há mais tempo, e que já dotam de uma infraestrutura bem maior que a CAFESUL.

Como apontado por Paranque e Willmott (2014), ao potencializar a voz dos cooperados em assembleias, as cooperativas têm capacidade direta para intervir no discurso e na prática gerencial, como apontado por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009), impedindo que os rumos tomados pela organização se orientem exclusivamente pela ação dos gerentes, mas pelas demandas de quem detém, de fato, o controle da estrutura e a influência na governança organizacional. Assim, ao sinalizar o interesse em novas formas de aplicação do valor do Prêmio, os cooperados ajustam a performance da organização em prol de seus interesses

locais, começando, assim, a orientar a CAFESUL em prol do equilíbrio de suas lógicas institucionais.

Em relação aos paradoxos de pertencimento enfrentados pelos Conselheiros da Organização, em especial os conselheiros fiscais, a organização tem ampliado cada vez mais seu contato com a OCB /SESCOOP-ES para que formações específicas sobre cooperativismo sejam ministradas. Como o quadro de conselheiros é rotativo<sup>31</sup> e todo o trabalho de capacitação é perdido quando o conselheiro deixa o cargo, a cooperativa tem tentado mesclar membros mais jovens no conselho fiscal e incentivado a participação destes nos eventos regionais como forma de promover um intercâmbio entre conselheiros de diferentes cooperativas. De forma paralela, a cooperativa tem ampliado sua relação com o SESCOOP-ES para que as capacitações aconteçam não somente na sede em Vitória-ES, mas também em Muqui-ES.

Essa demanda por uma gestão mais profissional, envolvendo não só conselheiros, mas cooperados cada vez mais ativos na gestão da CAFESUL faz parte da nova postura da organização que, dado o crescimento, tem enfrentado tensões cada vez mais complexas e que demandam cuidados mais específicos, como exposto na fala de um dos Conselheiros Fiscais:

[...] Hoje nós temos um desafio nessa nova gestão agora, da CAFESUL, que foi uma das imposições que nós colocamos para estar retornando né, é trabalhar melhor esse lado do profissional. Todos querem que a cooperativa seja sólida [...] nós estamos querendo uma diretoria mais efetiva, um conselho mais efetivo, então hoje um grande desafio que a gente tem [...] (COOP11).

Como presente na fala do Conselheiro Fiscal, a cooperativa entende a complexidade em que está inserida, mas para que o trabalho executado coadune com sua forma de atuação é preciso que a profissionalização de fato seja exercida para que a cooperativa se torne mais sólida. Esse controle exercido por quem foi eleito para ocupar um cargo na cooperativa, e ao mesmo tempo é cooperado,

---

<sup>31</sup> Os órgãos são divididos em Conselho de Administração, que é composto por sete membros (Presidente, Vice-Presidente, Secretário e 4 membros Conselheiros Vogais). O Conselho Fiscal é composto por seis membros (3 efetivos e 3 suplentes). Todos os participantes dos órgãos devem ser cooperados ativos. O Conselho de Administração tem um mandato de 4 anos, sendo obrigatório, ao final de cada ano, a renovação de no mínimo 1/3 dos seus componentes. No caso do Conselho Fiscal, o mandato é de 1 ano, sendo possível a reeleição de apenas 2/3 dos seus componentes (CAFESUL, 2011b).

garante uma vigilância democrática que permite, ao mesmo tempo, que os interesses dos cooperados sejam considerados no planejamento da organização e de forma paralela, que os serviços desenvolvidos prezem pela eficiência em seus processos (AUDEBRAND, 2017; PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Os paradoxos de performance enfrentados pelas pressões exercidas a partir dos relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos entre a cooperativa e os *traders*, assim como entre a cooperativa e as esferas de governo, também são mediados graças ao controle democrático exercido pelos cooperados (AUDEBRAND, 2017). Explorando inicialmente a forte tensão gerada pelos atributos de qualidade demandados pelo mercado, a cooperativa tenta atender a parte dessas demandas incentivando os cooperados a modificarem suas práticas de trabalho e participarem dos concursos de qualidade da própria cooperativa, do estado, e concursos nacionais. Contudo, mesmo com a pressão dos *traders* exercida tanto para a qualidade cada vez maior, quanto para a mudança da variedade produzida, cobrando a mudança para o café arábica, a cooperativa resiste.

Para que tais ações aconteçam, a cooperativa deveria inicialmente mudar o seu quadro social, ampliando o volume de cooperados ou admitindo cooperados que não são considerados pequenos produtores, modificando, assim, o perfil da organização que, atualmente, apesar de inserida em um mercado global, tem sua atuação muito pautada nos interesses locais dos cooperados. A mudança é freada tanto pelos gestores quanto pelos cooperados, que preferem crescer devagar, pois convivem com a sombra da gestão anterior que, por adotar uma proposta mais comercial, quase encerrou as atividades da CAFESUL.

O próprio mecanismo do Fair Trade, por ser democrático em seu processo de revisão de normas, permite que os representantes das cooperativas e associações certificadas manifestem seu interesse quanto ao percentual de pequenos produtores que devem caracterizar a OPP (Organização de Pequeno Produtor), freando esse crescimento. Nas observações realizadas na reunião de adequação das normas foi possível perceber que existe uma pressão dos produtores para que as OPP's mudem as regras do Fair Trade que consideram que essa organização deva ser composta de no mínimo 50% de pequenos produtores para no mínimo 75%. Essa

ação discutida coletivamente resguardaria que o Fair Trade fosse, de fato, empregado para a realidade e benefício dos pequenos produtores.

Por não se adequar a tudo que os *traders* demandam, a cooperativa deixa de atender a uma parcela do mercado, mas amplia a sua atuação em outras esferas. Ao desenvolver o grupo “Póde Mulheres”, transformando a articulação social em um grupo voltado para a participação ativa das mulheres nas questões democráticas da cooperativa, a proposta também caminhou para uma alternativa comercial. As próprias mulheres, por estarem inseridas no processo produtivo do café nas propriedades rurais, demandaram da cooperativa esse espaço e conquistaram a possibilidade de mudar imagem da cooperativa. Atualmente, o café das mulheres vem sendo difundido em várias cafeterias da grande Vitória-ES, posicionando-se estrategicamente em cafeterias que trabalham com cafés especiais, como foi possível relatar em uma das observações.

Dessa forma, ao explorar outras formas de atuação, principalmente a partir de uma proposta que nasce do interesse de participação do grupo, a CAFESUL tem condições de se opor a algumas pressões exercidas para que se torne mais comercial. O fato de acreditar no café conilon de qualidade permite que aos cooperados se sintem conectados aos reais interesses organizacionais e a participarem ativamente de sua estrutura democrática. Como apontado por Paraque e Willmott (2014), as pressões são difíceis de resistir quando o forte desempenho financeiro é cobrado pelos parceiros que demandam respostas da organização. Por outro lado, para os membros comprometidos com os valores cooperativos:

[...] o desafio não é “simplesmente” demonstrar a viabilidade como seu modelo de negócios, mas, acima de tudo, nutrir e fortalecer uma forte contra-ideologia capaz de resistir a pressões para contornar ou comprometer o “controle democrático dos membros” e, assim, traduzir a responsabilidade formal em sua operação substantiva (PARANQUE; WILLMOTT, 2014, p. 615, tradução própria).

De forma complementar, as tensões enfrentadas pela cooperativa, ao se fundamentarem em emendas parlamentares para estruturar parte de suas atividades, não são muito bem vistas por parte dos parceiros de apoio, como apresentado no trecho abaixo:

[...] Nos últimos três anos a cooperativa desenvolveu bem a sua parte de estrutura, principalmente por meio de recebimento de emenda parlamentares, do qual até o sistema tem uma crítica a esse modelo de negócio. A cooperativa é um modelo de negócio privado onde o sócio deve investir nela. No caso da CAFESUL ela tem contado muito com investimento público (OAP1).

O Gerente da OCB-ES expõe, no trecho acima, uma crítica quanto à captação de recursos por meio das emendas parlamentares. Segundo ele, este tipo de investimento deve ser atribuído aos sócios e não ao poder público. Essa preocupação da OCB-ES resvala, principalmente, no interesse público em se promover a partir da ação da organização, o que pode comprometer a vertente econômica e imprimir uma vertente excessivamente política à organização (BATTILANA et al., 2015).

Porém, essa questão apenas é vista de forma negativa pela OCB-ES, pois alguns parceiros, como o SENAR, acreditam que a inserção de deputados na vida ativa da cooperativa, seja por meio de discursos em eventos, seja por apoio institucional ou por meio das emendas parlamentares, caracterize o caminho para despertar interesse a respeito das questões específicas do meio rural e que merecem soluções via políticas públicas. Dessa forma, por não encontrar grandes problemas com o uso desse recurso, este caso representa o que Battilana e Lee (2014) caracterizam como conflitos justapostos típicos da organização híbrida, visto que não há uma resolução do conflito, mas uma administração para que ele não paralise a organização. A CAFESUL se adapta a essa realidade provendo espaços para que as instâncias políticas se manifestem, além de atender algumas demandas públicas principalmente da prefeitura local, que utiliza dos espaços de formação da cooperativa para formação de demais produtores rurais do município. Essa flexibilização não interfere na formação da imagem da cooperativa.

Em face do exposto até o momento é possível perceber como os mecanismos democráticos permissíveis pela forma autogestionária da cooperativa permitem que as tensões sejam mediadas e contornadas para que a organização não fique estagnada. Ao catalisar a agência dos cooperados a partir da intervenção ativa destes nos discursos, práticas gerenciais e nas ações cotidianas, a cooperativa garante que as verdadeiras demandas locais sejam implementadas, ou que

caminhem para uma implementação futura. Com essas ações, as dimensões híbridas da organização, desintegradas de sua proposta híbrida, têm potencial para se rearranjarem a partir da atuação dos motores de performatividade crítica. Nesse sentido, com o intuito de caracterizá-los, a próxima seção apresentará os motores de performatividade crítica presentes na CAFESUL evidenciando como eles atuam na orientação alternativa da cooperativa.

#### **4.4 Os motores de performatividade crítica presentes na organização**

O objetivo desta seção é caracterizar os motores de performatividade crítica presentes na organização. No intuito de traçar como a perspectiva crítica acontece na CAFESUL, será apresentado, inicialmente, o motor endógeno da organização e, posteriormente, o motor exógeno. Essa caracterização permite compreender os papéis desempenhados por cada motor alicerçando o debate apresentado nas conclusões deste estudo, a respeito da sua respectiva influência na condição híbrida da organização.

##### **4.4.1 O motor endógeno de performatividade crítica: criando e mantendo uma proposta alternativa de empreendimento**

Para explicar inicialmente o primeiro motor, deve-se ter em mente que a OCB-ES atua de forma conjunta com o SESCOOP-ES e pode ser caracterizada como um motor endógeno de performatividade crítica. Assim como as ITCPs estudadas por Leca, Gond e Barin Cruz (2014), a OCB-ES, enquanto motor de performatividade crítica, desempenha três papéis: 1) Papel de Facilitação; 2) Papel Relaciona; e 3) Papel de Gestão do Conhecimento.

O *papel de facilitação* desempenhado pela OCB-ES enquanto motor de performatividade crítica está relacionado ao desenvolvimento de uma metodologia própria para fomento de cooperativas, permissíveis pela Lei nº 5764/71. Ao desenvolver a CAFESUL desde a sua constituição nos moldes do cooperativismo tradicional, a OCB-ES teve potencial para implementar uma metodologia específica para articulação do grupo produtivo da organização, instituindo mecanismos que

permitissem a transferência de conhecimento sobre o cooperativismo para o grupo. A OCB-ES acompanha a CAFESUL desde sua constituição, trabalhando diretamente no alinhamento da organização tanto em relação às suas diretrizes econômicas, quanto em relação às sociais. Todavia, o fez se fundamentando no desenvolvimento de ferramentas de gestão e construção de uma ideologia específica para as cooperativas. Como apontado por Leca, Gond e Barin Cruz (2014), a produção de um conhecimento alternativo para as especificidades do sistema cooperativista permite não somente reduzir os excessos gerenciais derivados do capitalismo, mas modificar a forma de se fazer gestão a partir de sua atuação democrática.

O *papel relacional* desenvolvido pela OCB-ES está ligado à possibilidade de articulação da CAFESUL em uma rede de cooperativas inseridas no mesmo sistema. Ao se filiar à OCB-ES, automaticamente a cooperativa faz parte de um sistema organizado que a promove em todas as suas dimensões e permite, de forma pontual, a conexão dela com organizações do mesmo setor. Essa participação permite potencializar a imagem da cooperativa, que pelos diferentes veículos de comunicação utilizados pela OCB-ES, amplia sua visibilidade tanto com as cooperativas do sistema quanto com os possíveis consumidores e demais interessados em realizar parcerias.

Além de inserir a cooperativa em um amplo sistema, a OCB-ES, por meio dos eventos que desenvolve ou dos eventos externos em que incentiva a participação dos membros da CAFESUL, permite que a organização se conecte ao cenário cafeeiro brasileiro e, em especial, ao cenário das cooperativas de café brasileiras. Essa rede interna e externa formada possibilita a organização não só identificação de novos mercados e o conhecimento de novas tecnologias de produção, mas a compreensão dos mecanismos utilizados pelas demais cooperativas do mesmo ramo para evitar a deriva da missão social (BATTILANA; LEE, 2014; DIMITRIADIS et al., 2017; LEE; BATTILANA, 2013).

Com a articulação em rede, as cooperativas inseridas no sistema adotam a mesma metodologia de gestão, possibilitando à OCB-ES o exercício do *papel de gestão do conhecimento* enquanto motor de performatividade crítica. O conhecimento produzido pela OCB-ES é implementado tanto pela sua atuação direta

orientando a CAFESUL, quanto por meio das capacitações a cooperados, conselheiros e funcionários executados pelo SESCOOP-ES. A metodologia desenvolvida a nível nacional torna-se circulante entre as cooperativas do sistema, sendo que cada ramo é dotado de ferramentas de gestão, treinamentos, capacitações e orientações específicas. O ramo agropecuário, em que a CAFESUL está inserida, representa o ramo com maior número de cooperativas registradas no sistema<sup>32</sup>. Sendo assim, cada vez mais são atualizadas metodologias específicas produzidas a partir da articulação entre a OCB nacional, pesquisadores brasileiros e técnicos de campo, no qual posteriormente são implementadas em todas as OCBs estaduais.

A partir da atuação da OCB-ES por meio do SESCOOP-ES, inúmeros cursos de capacitação para conselheiros, cooperados e funcionários são oferecidos como meio para garantir que estes públicos estejam capacitados para as atividades da cooperativa e mantenham sua atuação híbrida. A proposta de desenvolvimento que a OCB /SESCOOP-ES traz permite delinear cursos de formação que são adequados à realidade da organização, considerando suas particularidades de gestão, suas características de governança e o perfil da força de trabalho. Como apontado por Battilana e Dorado (2010), as lógicas mercadológicas visam construir arquétipos institucionalmente prescritos e as formas de capacitação das organizações sociais híbridas devem considerar que replicar essas lógicas não é produtivo para organizações alternativas.

A OCB-ES, por mais que represente um órgão normativo, cujas cooperativas que adotam essa vertente do cooperativismo obrigatoriamente devem se registrar, tem ampla proximidade com a CAFESUL permitindo que a organização siga fielmente suas diretrizes. O órgão tem muito zelo pela cooperativa, procurando ficar o mais próximo possível do Presidente e das atividades desenvolvidas. Momentos como as assembleias são cuidadosamente planejados pela CAFESUL, porém, com apreciação direta da OCB-ES. O órgão busca, ao máximo, identificar o que pode ser melhorado nesses espaços e nas atividades da organização, para que o seu fim democrático de fato aconteça e o cooperado compreenda sua razão de participar

---

<sup>32</sup> Das 6.655 cooperativistas registradas nos 13 ramos de atuação do cooperativismo, 1.555 (23%) pertencem ao ramo agropecuário (MUNDOCOOP, 2018).

tanto economicamente quanto politicamente deste empreendimento. Isso se traduz até em atividades mínimas e detalhistas como nos eventos dos quais este pesquisador participou e observou a preocupação da OCB-ES quanto à linguagem, esclarecimentos, posturas e informações da diretoria e funcionários da CAFESUL com os seus cooperados.

Caso o órgão não atuasse tão próximo à cooperativa, e não se preocupasse tanto com suas atividades e com sua forma de atuação, é provável que a degenerescência dos princípios cooperativos aconteça uma vez que a lógica social é deixada em segundo plano pela falta de identificação dos membros com essa vertente (STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014). A atuação monitoradora da OCB-ES garante que a cooperativa não se deixe seduzir pelos rentáveis apelos de mercado, impede que ela cresça desordenadamente e impede que deixe de atender às perspectivas locais dos cooperados, pois entende que modificar tudo o que foi conquistado com a ajuda de vários parceiros pode inviabilizar o projeto futuro da organização enquanto cooperativa.

Dessa forma, os três papéis desempenhados pela OCB-ES enquanto motor de performatividade crítica permitem compreender que, de fato, ela intervém criticamente na intenção performativa da organização (ALVESSON; SPICER, 2012). Ao participar da vida organizacional desde sua constituição até os dias atuais, a OCB-ES, por meio da proximidade com a organização e de sua inserção em amplas redes, orienta a cooperativa para uma forma alternativa de atuação, performando suas atividades em um contexto democraticamente reconfigurado (KING; LAND, 2018; WICKERT; SCHAEFER, 2015). Essa orientação é pautada na reinterpretação dos discursos e práticas gerenciais que impedem uma orientação que replique a estrutura capitalista de exploração econômica e opressão política (PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

Ao produzir um conhecimento alternativo e articular para as cooperativas em rede, a OCB-ES, de forma endógena, possibilita a cooperativa desenvolver sua performatividade crítica. Esses papéis desempenhados pela OCB-ES têm o potencial para equilibrar a organização a partir de sua intervenção direta na integração das dimensões híbridas da organização (BATTILANA; CASCIARO, 2013), como será explorado na conclusão deste estudo. No entanto, enquanto motor

endógeno, que surge por instrumento da lei, que normatiza o perfil de cooperativismo que a CAFESUL decidiu adotar, sua atuação é desenvolvida como meio para criar uma aproximação da cooperativa com os princípios do cooperativismo. Seguir esses princípios depende de uma escolha que a organização fez para manter sua identidade enquanto organização híbrida. Como a CAFESUL optou por trilhar esse caminho, e principalmente por reforçar cada um desses princípios enquanto norma da organização, ela adotou um motor endógeno: a certificação Fair Trade, como explorado na sequência.

#### **4.4.2 O motor exógeno de performatividade crítica: assegurando os princípios cooperativistas**

De forma similar à da OCB-ES, o Fair Trade<sup>33</sup> também pode ser caracterizado com um motor de performatividade crítica, porém, exógeno. Este motor é considerado exógeno por representar uma escolha da cooperativa atuando no reforço dos valores do cooperativismo a partir de sua adoção. A cooperativa optou por adotar esse motor, pois, se por um lado ele se traduz em uma oportunidade para acesso a um mercado alternativo, como mencionado pelos entrevistados, por outro, garante que o erro dos anos iniciais de adotar uma postura estritamente mercadológica e fora da realidade não se repita.

Ao adotar o Fair Trade, a cooperativa permitiu que a realidade local fosse elevada ao centro do empreendimento transformando os princípios cooperativistas em normas auditadas pela certificação para continuidade da CAFESUL. Assim, esse motor de performatividade também executa o *papel de facilitação*, o *papel relacional* e o *papel de gestão do conhecimento*, defendido por Leca, Gond e Barin Cruz (2014).

O *papel de facilitação* exercido pelo Fair Trade permitiu que a cooperativa se inserisse em um conjunto de normas e procedimentos que fortaleceram os princípios cooperativistas na organização. Ao prezar pela gestão democrática no empreendimento, o Fair Trade permite que os membros da organização construam

---

<sup>33</sup> Fair Trade representado pelo conjunto de normas, procedimentos e instituições, como a CLAC, BRFAIR, FLO e outras instâncias.

juntos o PDCJ, que tem se tornado um guia para a gestão da cooperativa. Essa valorização da gestão democrática como requisito auditado pela certificação garante que as questões sobre o cooperativismo sejam transferidas aos cooperados a partir de uma metodologia pontual implementada a cada ano de certificação. Como explanado, em cada ano o Fair Trade implementa um conjunto de normas e procedimentos para que gradualmente a cooperativa possa se adequar.

O *papel relacional* pode ser observado no desenvolvimento da rede de produtores Fair Trade, instituída pela BRFAIR. Como a metodologia do Fair Trade é universal e específica apenas para o produto que a cooperativa detém a certificação, a CAFESUL, ao se certificar, se inseriu em uma ampla rede de organizações também certificadas pelo Fair Trade. Participando dessa rede, a cooperativa internamente fez parte de um grupo cujas demandas, orientações, deliberações e regras são discutidas coletivamente pela articulação junto à BRFAIR. A articulação da CAFESUL em uma associação nacional dos produtores Fair Trade permitiu que ela conhecesse a realidade das demais organizações produtoras de café, propiciando, assim, o compartilhamento de dificuldades, práticas de gestão e principalmente mecanismos de construção democrática para o alinhamento dos objetivos sociais da organização aos comerciais (BATTILANA; DORADO, 2010).

Além disso, a BRFAIR tem potencial direto para conectar a CAFESUL em outros corpos de conhecimento alternativo como as universidades (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Recentemente, a BRFAIR estabeleceu uma parceria com pesquisadores da UFLA no intuito de fomentar pesquisas tanto em áreas específicas da cafeicultura, quanto na gestão dos empreendimentos certificados, como registrado no documento que registra a memória dessa reunião:

[...] C) Após o término da reunião, BRFAIR, UFLA e CLAC identificaram três grandes linhas de trabalho que poderiam ser desenvolvidas como Projetos: 1 - Mudanças Climáticas / Produção Orgânica, 2 - Gestão de Cooperativas / Associações (incluindo Planejamento Estratégico) 3 – Estudo de Mercado Interno (Potencial de Mercado Fairtrade juntamente com o Perfil dos Consumidores e “como desenvolver o mercado interno voltado para o consumo de cafés Fairtrade”)[...] (BRFAIR, 2018, p.3).

Além dessa parceria, a BRFAIR contratou pesquisadores da UFV para o desenvolvimento de um *software* de gestão para identificação do retorno do investimento social proveniente da venda do café Fair Trade. Cada uma dessas

parcerias permite que novas formas de conhecimento alternativo sejam produzidas para que a CAFESUL mantenha sua orientação crítica e não tenha que adotar ferramentas e estratégias de gestão que não considerem sua natureza paradoxal (AUDEBRAND, 2017).

O *papel de gestão do conhecimento* realizado pelo Fair Trade é identificado a partir do momento que essa articulação em rede permite a socialização de conhecimento implementado pelas normas comuns a todos os empreendimentos (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Como ao longo dos anos de certificação as normas do Fair Trade aumentam o rigor em relação a certas práticas sociais, ambientais e econômicas exercidas pela cooperativa, os empreendimentos inseridos na BRFAIR são acompanhados pela CLAC. A CLAC atua de forma conjunta à BRFAIR, preparando os produtores rurais para as auditorias e permitindo a participação na redefinição de normas (CLAC, 2018). Esse acompanhamento e a possibilidade de participação democrática garantem a manutenção da estrutura organizacional da cooperativa, pois evidenciam aos produtores que o desenvolvimento das normas pode ser ajustado de acordo com a realidade que vivenciam em seu contexto local, criando possibilidades para melhorias em suas formas de vida e em seu bem-estar (GEIGER-ONETO; ARNOULD, 2011).

Ao trazer os representantes dos empreendimentos para debaterem as normas, a articulação do Fair Trade via BRFAIR e CLAC possibilita um debate democrático, onde possíveis direcionamentos individuais são debatidos para atender os interesses coletivos. Apesar de um conjunto maior de normas a nível mundial ser estipulado, os representantes das organizações nacionais têm a oportunidade de discutir sua aplicabilidade a nível local considerando a realidade nacional, a legislação e as práticas de gestão. Esse debate não homogeneiza as normas, tampouco permite que as características locais sejam obscurecidas, mas enaltecidas como um meio para demarcar o seu diferencial (MARQUIS; BATTILANA, 2009).

Por mais que o Fair Trade se aproxime muito do modelo de cooperativismo da OCB, alguns empreendimentos como associações e até cooperativas de caráter solidário produtoras de café estão inseridas na BRFAIR. Como a CAFESUL optou pelo cooperativismo da OCB-ES, e tem um relacionamento muito íntimo com a organização, adotar a certificação Fair Trade enquanto um motor de

performatividade crítica permitiu a transformação dos princípios cooperativistas em normas e que essas normas fossem adequadas à realidade local. O potencial atribuído ao Fair Trade permitiu dar legitimidade a uma cooperativa pequena, no interior do país, que se viu inserida em uma ampla rede de atores nacionais e internacionais que participam de uma forma alternativa de trabalho, se conectando em um mercado que ultrapassa sua intervenção local (BEJI-BECHEUR; DIAZ PEDREGAL; OZCAGLAR-TOULOUSE, 2008; KHAREL; MIDDENDORF, 2015; STENN, 2013; VAIL, 2010).

De forma complementar, ao trazer as questões sociais e ambientais para o centro da discussão, tirando a marginalidade cedida a estas questões pelas organizações capitalistas (ALVESSON; SPICER, 2012), o Fair Trade permite que os demais empreendimentos certificados compartilhem premissas e valores e orientem a gestão do empreendimento de forma semelhante. Esse intercâmbio entre organizações a nível local e global, construindo um corpo de conhecimento alternativo e uma forma de atuação crítica, permite que a proposta desse motor de performatividade crítica de fato alcance a relevância pública defendida por Spicer, Alvesson e Kärreman (2016), pois articula o conhecimento teórico produzido pelas universidades e pelo próprio Fair Trade ao conhecimento prático vivenciado pelos membros dos empreendimentos.

Dado os papéis que os motores endógeno e exógeno exercem na CAFESUL, sua atuação tem potencial direto para influenciar a própria condição híbrida, como apresentado em sequência, na conclusão deste estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta tese foi analisar os motores de performatividade crítica presentes em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade, averiguando como estes influenciam em sua condição híbrida. Utilizando da triangulação de entrevistas, observações não participantes e documentos para coleta de dados, e adotando a técnica de estudo de caso para a investigação, a pesquisa foi desenvolvida na única cooperativa brasileira certificada para a produção do café conilon.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo foram definidos quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo buscou descrever o contexto em que foi desenvolvida a organização e sua forma de adequação às normas do Fair Trade. Os resultados evidenciaram que a cooperativa desenvolveu suas atividades a partir do forte incentivo que a região sul do estado do Espírito Santo teve para o desenvolvimento da cultura do café conilon. Esses incentivos impulsionaram o desenvolvimento de empreendimentos de produtores rurais, como a CAFESUL, que recebeu amplo apoio do INCAPER, dos governos locais e estaduais e principalmente da OCB-ES. Visando atender a um mercado alternativo de café, resguardar seu crescimento sustentável e permitir que a cooperativa representasse os interesses dos cooperados, a cooperativa, em meio a amplas resistências culturais, certificou-se ao Fair Trade.

O segundo objetivo buscou analisar as dimensões híbridas da cooperativa como propostas por Battilana e Lee (2014). Os resultados trouxeram à tona o contexto das “Atividades Organizacionais” que foram desenvolvidas pelos mecanismos de precificação (preço mínimo) e planejamento (PDCJ) para o avanço das diretrizes econômicas e sustento das diretrizes sociais e ambientais. A análise da “Composição da Força de Trabalho” revelou que, apesar de não contar com uma força de trabalho híbrida, a organização conta com formas de capacitação específica fomentada pela OCB /SESCOOP-ES, socializando o trabalho a partir do aprendizado diário. Ao forjar o “Design Organizacional” da cooperativa ao do Fair Trade, a cooperativa permitiu a construção de uma “Cultura Organizacional” integrada, que reflete o projeto híbrido da CAFESUL. Por fim, a análise dos “Relacionamentos Interorganizacionais” revelou múltiplas formas de captação de

recursos utilizando, principalmente, das emendas parlamentares e das parcerias comerciais com *traders*.

O terceiro objetivo buscou identificar as tensões estruturais e as formas democráticas de participação estabelecidas na cooperativa. Os resultados evidenciaram que as tensões estabelecidas na CAFESUL criam paradoxos que perpassam pela desintegração das dimensões híbridas da organização. A forte dependência dos recursos do PDCJ observado nas “Atividades Organizacionais” e as pressões exercidas pelos *traders* e pelo poder público identificado nos “Relacionamentos Interorganizacionais” criam paradoxos de performance. Por outro lado, a falta de capacitação de alguns membros internos da organização vista na “Composição da Força de Trabalho” caracteriza os paradoxos de pertencimento (AUDEBRAND, 2017). Tais paradoxos são administrados pela catalisação da voz dos membros para o desenvolvimento de alternativas democraticamente construídas (PARANQUE; WILLMOTT, 2014).

O quarto objetivo permitiu caracterizar os motores de performatividade crítica na organização. Pela análise, a OCB-ES pode ser caracterizada como um motor endógeno, pois, desde sua constituição mantém a cooperativa inserida em um projeto alternativo. De forma exógena, a certificação Fair Trade também pode ser considerada um motor de performatividade crítica, visto que a cooperativa aderiu a ela para reforçar seus princípios. Cada um desses motores executa seu papel de facilitação, relacional e de gestão de conhecimento criando possibilidades para influenciar diretamente na condição híbrida da cooperativa (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014).

Assim, após essa articulação dos objetivos específicos é possível concluir que os motores de performatividade crítica presentes na organização estudada influenciam as dimensões híbridas da CAFESUL à medida que permitem a administração das tensões pelas instâncias democráticas. Como tanto os mecanismos da certificação Fair Trade quanto os mecanismos da OCB-ES valorizam tais ações, eles permitem que as dimensões que ainda não estão integradas sejam ajustadas para que as tensões não gerem paralisias organizacionais e estagnem a organização (BATTILANA et al., 2015; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014). A forma democrática de resolução das tensões alimenta

o funcionamento de tais motores que possibilitam a produção de conhecimento alternativo para a cooperativa a partir do conhecimento produzido nas universidades e implementado na realidade local dos sujeitos.

De forma bem pontual, os motores de performatividade crítica permitem que o conhecimento alternativo produzido e implementado nas organizações circule em rede e valorize a dupla natureza que organização enfrenta. Por um lado, a OCB-ES enquanto motor endógeno possibilita a constante orientação, produção e articulação de formas de conhecimento próprio para a organização, reconhecendo suas distintas formas de captação de recursos, mas em um constante exercício de “vigilância democrática” (AUDEBRAND, 2017; PARANQUE; WILLMOTT, 2014) para que a organização não pendule ou para esfera econômica (pela força dos *traders*), ou pela esfera social (pela força das esferas públicas). Essa vigilância é garantida pelo constante acompanhamento da cooperativa e pela aproximação com a liderança da organização, que cede espaço para que o órgão influencie na gestão da cooperativa.

Similarmente, a certificação Fair Trade enquanto motor exógeno também orienta a organização para que, cada vez mais, os mecanismos democráticos sejam potencializados na organização e efetivamente tornem-se uma prática de gestão ao longo dos anos auditados. Ao inserir a cooperativa em uma ampla rede nacional (pela BRFAIR) e internacional (pela CLAC), os membros da CAFESUL se conectam em um amplo espaço de conhecimento que, além de reconhecer suas particularidades de gestão, considera o mercado em que ela está inserida, o produto que comercializa, as realidades locais enfrentadas e as formas de reflexão a respeito da melhoria de suas condições de vida.

As redes formadas pelos motores de performatividade têm papel fundamental para garantir que o projeto híbrido da organização se mantenha vivo (VERSCHOORE; BALESTRIN; PERUCIA, 2014). Ao orientar a performance da organização em uma direção mais crítica, os motores ampliam as possibilidades para a criação de corpos de conhecimento alternativo, permitindo assim que, cada vez mais, a cooperativa tenha acesso a um conteúdo que atenda à sua forma particularizada de atuação e acompanhe seu desenvolvimento. No caso da OCB, o órgão a nível nacional realiza inúmeros eventos acadêmicos e não acadêmicos, nos

quais são discutidas as características de cada ramo de atuação, bem como as ações, as investigações e os direcionamentos que serão desenvolvidos para as organizações. Após o desenvolvimento desse conhecimento a nível nacional, a OCB delega o produto dessas interações para as OCBs estaduais, como a OCB-ES. O Fair Trade por sua vez, se apoia no conhecimento produzido ao longo dos anos pela Fair Trade Internacional e direciona à CLAC. De forma paralela, a partir da produção acadêmica permite-se uma intervenção dos pesquisadores nos rumos da certificação na medida em que se englobam as universidades na produção de conhecimento a ser implementado nas cooperativas.

Os impulsos que os motores recebem para o seu funcionamento permitem que a realidade local seja reconhecida para ajustar as dimensões híbridas a uma proposta que, de fato, tenha capacidade para se contrapor às práticas e aos discursos gerenciais que reforçam o capitalismo (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, 2016). Por ajustar as dimensões híbridas e orientar a cooperativa para atuação em seu projeto alternativo, os motores possuem capacidade de equilibrar a cooperativa impedindo que influências internas e externas atrapalhem essa condição. Caso os problemas relacionados às estruturas de propriedade e controle, às interferências mercadológicas, ou aos apelos sociais pressionem a organização, os mecanismos democráticos dos motores devem se reconfigurar permitindo a administração das tensões paradoxais, impedindo possíveis desequilíbrios.

Assim, a densidade das análises realizadas nesta tese a partir do intercâmbio de teorias e da pesquisa de campo permite avançar nos estudos sobre organizações alternativas como as cooperativas por revelar características importantes que demandam cuidados nesse tipo de organização. Ao destacar a necessidade da articulação democrática para a administração das tensões advindas de dimensões híbridas não integradas, esta tese revela o quão complexa é a natureza e atuação das cooperativas. As complexidades reveladas nessa tese ampliam as contribuições sobre o formato e o desempenho das cooperativas alicerçando o caminho para novas investigações. Esses novos estudos demandam, cada vez, mais olhares apurados e menos enviesados, pois cada cooperativa revela novas impressões e

características únicas que necessitam urgentemente somar às discussões dos estudos organizacionais.

Como apontado por King e Land (2018), e por Wickert e Schaefer (2015), as organizações que se guiam em prol de uma performatividade crítica performam suas práticas, estratégias de gestão e governança sem uma orientação determinada por normas. Dessa forma, estudos futuros podem apontar, a partir de múltiplos casos, como as demais cooperativas inseridas no Fair Trade performam suas atividades na busca de se contrapor às estratégias de mercado. De forma paralela, estudos futuros podem apontar o papel de novos motores de performatividade crítica presente em outras certificações da cafeicultura como, por exemplo, a UTz, Rainforest, dentre tantas outras, para manutenção de sua condição híbrida. Além disso, estudos que explorem o universo das cooperativas com caráter solidário inseridas no Fair Trade, mas que não foram desenvolvidas pelas ITCPs, tampouco pela OCB, podem revelar como estas mantêm a performatividade crítica e como mantêm também, ao mesmo tempo, seu projeto híbrido.

## 6 REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; FORBES, L. C.; WILLMOTT, H. 3 *Critical Management Studies*. **The Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 119–179, 1 dez. 2007.
- AKAHOSHI, W. B.; BINOTTO, E. Cooperativas e capital social: caso da Copasul, Mato Grosso do Sul. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 1, p. 104–117, 8 set. 2015.
- ALBERGARIA, A. V. **Arranjo Produtivo de Café, Redes Sociais e Qualidade de Vida**: um estudo com agricultores familiares do Espírito Santo. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia Doméstica) - Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2012.
- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. E.; DUTTON, J. E. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13–17, jan. 2000.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: STAW, B. (Ed.). . **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985. v. 7p. 263–295.
- ALCÂNTARA, F. H. C. **Economia Solidária**: o dilema da institucionalização. 1. ed. São Paulo: Artes e Ciências Editoras, 2005.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n. 3, p. 367–390, mar. 2012.
- AUDEBRAND, L. K. Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. **M@n@gement**, v. 20, n. 4, p. 368, 2017.
- AUSTIN, J. L.; URMSON, J. O. **How to do things with words**: the William James lectures delivered at Harvard University in 1955. 2. ed., [repr.] ed. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 2009.
- AVELLAR, A. O.; FREITAS, J. V. S. Transformações na cafeicultura do espírito santo e o papel do Incaper. In: FERRARI, M. A.; ARTHMAR, R. R. (Eds.). **Novas leituras sobre a economia do Espírito Santo**. Vitória: PPGEco/CORECON-ES, 2011. v. 1p. 316.
- BACON, C. Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua? **World Development**, v. 33, n. 3, p. 497–511, mar. 2005.
- BACON, C. M. A Spot of Coffee in Crisis: Nicaraguan Smallholder Cooperatives, Fair Trade Networks, and Gendered Empowerment. **Latin American Perspectives**, v. 37, n. 2, p. 50–71, mar. 2010.

BANSAL, P. (TIMA); CORLEY, K. The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 233–237, abr. 2011.

BATTILANA, J. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653–676, set. 2006.

BATTILANA, J. et al. Leadership competencies for implementing planned organizational change. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 422–438, jun. 2010.

BATTILANA, J. et al. Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, dez. 2015.

BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. **Management Science**, v. 59, n. 4, p. 819–836, abr. 2013.

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

BATTILANA, J.; LECA, B.; BOXENBAUM, E. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 65–107, jan. 2009.

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

BEJI-BECHEUR, A.; DIAZ PEDREGAL, V.; OZCAGLAR-TOULOUSE, N. Fair Trade—Just How “Fair” Are the Exchanges? **Journal of Macromarketing**, v. 28, n. 1, p. 44–52, mar. 2008.

BOAVENTURA, P. S. M. et al. VALUE CO-CREATION IN THE SPECIALTY COFFEE VALUE CHAIN: THE THIRD-WAVE COFFEE MOVEMENT. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 3, p. 254–266, jun. 2018.

BOSSLE, M. B. et al. Fair trade in Brazil: current status, constraints and opportunities. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 83, p. 655–673, dez. 2017.

BRASIL. **Lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em: 3 dez. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9985, de 18 de junho de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm)>. Acesso em: 3 dez. 2018.

BRFAIR. **Memória Resumida da Reunião UFLA / BRFAIR** – Associação das Organizações de Produtores FAIRTRADE do Brasil / CLAC. Documento Interno BRFAIR/CLAC, 24 maio 2018.

BSCA. **Brazil. The Coffee Nation.** Disponível em: <<http://brazilcoffeenation.com.br/region/show/id/22>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BUFFON, J. A. **O café e a urbanização no Espírito Santo:** aspectos econômicos e demográficos de uma agricultura familiar. Dissertação (Mestrado, Instituto de Economia)—Campinas: Universidade de Campinas, 1992.

BURKE, B. J. Cooperatives for “Fair Globalization”? Indigenous People, Cooperatives, and Corporate Social Responsibility in the Brazilian Amazon. **Latin American Perspectives**, v. 37, n. 6, p. 30–52, nov. 2010.

BUTLER, J. **Gender trouble: feminism and the subversion of identity.** New York: Routledge, 2006.

CABANTOUS, L. et al. Critical Essay: Reconsidering critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 197–213, fev. 2016.

CAÇADOR, S.; GRASSI, R. A situação da economia do Espírito Santo no início do século XXI: um estado desenvolvido e periférico? **Geografares**, v. 14, 30 jun. 2013.

CAFESUL. **Ata da AGE e AGO da CAFESUL de 29/03/2011.** Documento Interno, 2011a.

CAFESUL. **Estatuto Social da Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Espírito Santo - CAFESUL.** Documento Interno, 2011b.

CALIMAN, O. Formação Econômica do Espírito Santo: de Fragmentos do Período Colonial à Busca de um Projeto de Desenvolvimento. p. 27, 2012.

CANÇADO, A. C. et al. Desfazendo Um Mal Entendido: Discutindo as Diferenças Entre Lucros e Sobras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 1, 31 jan. 2013.

CAPUCHO, A. S. et al. Chemical control of coffee leaf rust in *Coffea canephora* cv. conilon. **Australasian Plant Pathology**, v. 42, n. 6, p. 667–673, nov. 2013.

CEZAR, L.; FANTINEL, L. The sales of craft over a Lively Talk and a cup of Coffee: social representations in a commercialization center of solidarity economy. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 5, p. 475–493, 1 set. 2018.

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

CHU, R. A. **Hibridização Organizacional e Cultural:** O caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil. Tese

(Doutorado) - São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2013.

CLAC. **Cálculo de preços do comércio justo**. Disponível em: <<http://clac-comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/04/C%C3%A1lculo-de-Pre%C3%A7os-Com%C3%A9rcio-Justo-ok.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CLAC. **Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo**. Disponível em: <<http://clac-comerciojusto.org/pt-br/>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

COLE, N. L.; BROWN, K. The Problem with Fair Trade Coffee. **Contexts**, v. 13, n. 1, p. 50–55, fev. 2014.

COTERA, A.; ORTIZ, H. Comércio Justo. In: CATTANI, A. D. (Ed.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72–85, dez. 2003.

DIMITRIADIS, S. et al. Blurring the Boundaries: The Interplay of Gender and Local Communities in the Commercialization of Social Ventures. **Organization Science**, v. 28, n. 5, p. 819-839, out. 2017.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda: Social Enterprises as Hybrid Organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417–436, out. 2014.

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

FAIRTRADE INTERNACIONAL. **Guia para certificação Fairtrade de organizações de pequenos produtores** CLAC / Fairtrade Internacional, , 2016.

FALEIROS, R. N. História e extraterritorialidade do complexo cafeeiro capixaba: uma proposta de interpretação. **Revista de história econômica e economia regional aplicada, Juiz de Fora**, v. 5, n. 8, p. 17–40, 2010.

FASSARELLA, R. A.; REGO, M. A. A estrutura fundiária do Espírito Santo de 1970 a 2006. In: FERRARI, M. A.; ARTHMAR, R. R. (Eds.). **Novas leituras sobre a economia do Espírito Santo**. Vitória: PPGEco/CORECON-ES, 2011. v. 1p. 316.

FERRÃO, R. G. et al. Cultivares. In: FONSECA, A. F. A.; SAKIYMA, N. S.; BORÉM, A. (Eds.). **Café Conilon: do plantio à colheita**. Viçosa: Editora UFV, 2015. p. 257.

FLECHA, R.; NGAI, P. The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 666–682, set. 2014.

FLEMING, P.; BANERJEE, S. B. When performativity fails: Implications for Critical Management Studies. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 257–276, fev. 2016.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLO. **History of fairtrade**. Disponível em: <<http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

FLO. **Critério do Comércio Justo Fairtrade para Organizações de Pequenos Produtores**. Disponível em: <[https://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/standards/documents/SPO\\_PT.pdf](https://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/SPO_PT.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

FLOCERT. **FLOCERT - assuring fairness**. Disponível em: <<https://www.flocert.net/pt/>>. Acesso em: 30 nov. 2018a.

FLOCERT. **Prêmio Fairtrade**. Disponível em: <<https://www.flocert.net/pt/glossary/premio-fairtrade/>>. Acesso em: 3 dez. 2018b.

FONSECA, A.; SAKIYMA, N.; BORÉM, A. **Café Conilon: Do Plantio À Colheita**. Viçosa: Editora UFV, 2015.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7–32, jan. 2000.

FRIDELL, G. Fair Trade and Neoliberalism: Assessing Emerging Perspectives. **Latin American Perspectives**, v. 33, n. 6, p. 8–28, nov. 2006.

FRIDELL, M.; HUDSON, I.; HUDSON, M. With Friends Like These: The Corporate Response to Fair Trade Coffee. **Review of Radical Political Economics**, v. 40, n. 1, p. 8–34, mar. 2008.

GCPBRASIL. **Plataforma Global do Café**. Disponível em: <<https://www.gcpbrasil.com/saiba-mais>>. Acesso em: 4 dez. 2018.

GEIGER-ONETO, S.; ARNOULD, E. J. Alternative Trade Organization and Subjective Quality of Life: The Case of Latin American Coffee Producers. **Journal of Macromarketing**, v. 31, n. 3, p. 276–290, set. 2011.

GIANNAKAS, K.; FULTON, M.; SESMERO, J. Horizon and Free-Rider Problems in Cooperative Organizations. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 41, n. 3, p. 372–392, 2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLYNN, M. A. When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 285–298, jun. 2000.

GREENWOOD, R. et al. (EDS.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. Paperback edition ed. Los Angeles London New Delhi Singapore: SAGE, 2013.

GREENWOOD, R. et al. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. 2nd edition ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc, 2017.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59–82, fev. 2006.

HAIGH, N. et al. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 5–12, maio 2015.

HAIGH, N.; KENNEDY, E. D.; WALKER, J. Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 59–82, maio 2015.

HERAS-SAIZARBITORIA, I. The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 645–665, set. 2014.

HOFFMAN, A. J.; BADIANE, K. K.; HAIGH, N. Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In: GOLDEN-BIDDLE, K.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation**. New York: Routledge, 2012. p. 131–153.

HUDSON, I.; HUDSON, M. Removing the Veil?: Commodity Fetishism, Fair Trade, and the Environment. **Organization & Environment**, v. 16, n. 4, p. 413–430, dez. 2003.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/608#resultado>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

INCAPER - INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Incaper - História**. Disponível em: <<https://incaper.es.gov.br/quem-somos>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (ED.). **A geografia do café: dinâmica territorial da produção agropecuária**. Rio de Janeiro: IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016.

ISEAL. **About us**. Disponível em: <<https://www.isealalliance.org/about-iseal>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

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

KING, D. The possibilities and perils of critical performativity: Learning from four case studies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 255–265, jun. 2015.

KING, D.; LAND, C. The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. **Human Relations**, p. 001872671775184, 26 mar. 2018.

LEARMONTH, M. et al. Moving critical performativity forward. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 251–256, fev. 2016.

LECA, B.; GOND, J.-P.; BARIN CRUZ, L. Building 'Critical Performativity Engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 683–712, set. 2014a.

LECA, B.; GOND, J.-P.; BARIN CRUZ, L. Building 'Critical Performativity Engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 683–712, set. 2014b.

LEE, M.; BATTILANA, J. How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures. **SSRN Electronic Journal**, 2013.

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

LEME, P. H. M. V. **A Construção do Mercado de Cafés Certificados e Sustentáveis da Utz Certified no Brasil: As Práticas e os Arranjos de Mercado**. Tese (Doutorado) - Lavras-MG: Universidade Federal de Lavras, 2015.

LEVI, M.; LINTON, A. Fair Trade: A Cup at a Time? **Politics & Society**, v. 31, n. 3, p. 407–432, set. 2003.

MARIETTO, M. L. Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 04, p. 05–18, 10 out. 2018.

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

MARTINS, A. L. **História do café**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MIRANDA, B. V.; SAES, M. S. M. Coordenação e qualidade no sistema fairtrade: o exemplo do café. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 3, 2012.

MUNDOCOOP. **Anuário Brasileiro do Cooperativismo 2018 - 2019** Revista Mundo Coop, 2018. Disponível em: <[http://www.mundocoop.com.br/wp-content/uploads/2018/07/ANUARIO\\_COOPERATIVISMO\\_2018.pdf](http://www.mundocoop.com.br/wp-content/uploads/2018/07/ANUARIO_COOPERATIVISMO_2018.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2018

MUQUI, P. M. **Nossa Cidade**. Disponível em: <<http://muqui.es.gov.br/home/pesquisa/nossacidade/>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

OCASIO, W.; THORNTON, P. H.; LOUNSBURY, M. The Institutional Logics Perspective. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. 2nd edition ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Inc, 2017.

OCB, O. DAS C. B. **História do sistema OCB**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>>. Acesso em: 18 ago. 2018a.

OCB, O. DAS C. B. **Somos Cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/sescoop>>. Acesso em: 3 dez. 2018b.

OLIVEIRA, R. F.; ARAÚJO, U. P.; SANTOS, A. C. DOS. Efeito do fair trade na cooperatva de agricultores familiares de café de Poço Fundo, MG. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 2, 2008.

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

PEDINI, S. **Alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares**. Tese (Doutorado em Administração)—Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2011.

RAWHOUSER, H.; CUMMINGS, M.; CRANE, A. Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 13–35, maio 2015.

RAYNOLDS, L.; MURRAY, D.; WILKINSON, J. **Fair Trade: the Challenges of Transforming Globalization**. Hoboken: Taylor & Francis Ltd., 2007.

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

REINECKE, J. Beyond a subjective theory of value and towards a 'fair price': an organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. **Organization**, v. 17, n. 5, p. 563–581, set. 2010.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. DE S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev e ampl ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, H. C.; MORANDI, A. M. **Cafeicultura e grande indústria: a transição no Espírito Santo, 1955-1985**. [s.l.] Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1991.

ROSCOE, P.; CHILLAS, S. The state of affairs: critical performativity and the online dating industry. **Organization**, v. 21, n. 6, p. 797–820, nov. 2014.

RICE, P. **Fair Trade USA: Why We Parted Ways with Fair Trade International**. Disponível em: <<http://www.triplepundit.com/2012/01/fair-trade-all-fair-trade-usa-plans-double-impact-2015/>>. Acesso em: 9 jan. 2019.

RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. Techniques to Identify Themes. **Field Methods**, v. 15, n. 1, p. 85 - 109, fev. 2003.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 209 - 228, jun. 2017.

SANTOS, F.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. **California Management Review**, v. 57, n. 3, p. 36–58, maio 2015.

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

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2a. ed. rev ed. São Leopoldo, RS, Brasil: Editora Unisinos, 1999.

SIGGELKOW, N. Persuasion With Case Studies. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 20–24, fev. 2007.

SILVA, J. G. DA. Velhos e novos mitos do rural brasileiro. **Estudos Avançados**, v. 15, n. 43, p. 37–50, dez. 2001.

SILVA, E. C. et al. Fair Trade: um estudo exploratório de suas origens, características e relação entre seus principais agentes. Anais do 47<sup>o</sup> Congresso da SOBER. **Anais...** In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. Porto Alegre: 2009

SINGULANO, M. Um mercado controlado por intermediários: padrões de qualidade e formas de coordenação das transações em uma região produtora de café em Minas Gerais. **Política & Sociedade**, v. 15, n. 33, p. 11–45, 2016.

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

SONPAR, K.; GOLDEN-BIDDLE, K. Using Content Analysis to Elaborate Adolescent Theories of Organization. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 4, p. 795–814, out. 2008.

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. **Human Relations**, v. 62, n. 4, p. 537–560, abr. 2009.

SPICER, A.; ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Extending critical performativity. **Human Relations**, v. 69, n. 2, p. 225–249, fev. 2016.

STEBBINS, R. A. **Exploratory research in the social sciences**. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2001.

STENN, D. T. Comercio Justo and Justice: An Examination of Fair Trade. **Review of Radical Political Economics**, v. 45, n. 4, p. 489–500, dez. 2013.

STIGLITZ, J. E.; CHARLTON, A. **Fair trade for all: how trade can promote development**. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2005.

STOREY, J.; BASTERRETXEA, I.; SALAMAN, G. Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 626–644, set. 2014.

SYLLA, N. S.; LEYE, D. C. **The fair trade scandal: marketing poverty to benefit the rich**. Athens, Ohio: Ohio University Press, 2014.

TADAJEWSKI, M. Critical marketing studies: logical empiricism, 'critical performativity' and marketing practice. **Marketing Theory**, v. 10, n. 2, p. 210–222, jun. 2010.

TEIXEIRA, M.; ROGLIO, K. The Influences of Institutional Logics Dynamics on Organizational History: the Case of Veiling Holambra Cooperative. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 1–35, 5 fev. 2015.

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

VÁSQUEZ-LEÓN, M. Free Markets and Fair Trade, Collective Livelihood Struggles, and the Cooperative Model: Two Case Studies from Paraguay. **Latin American Perspectives**, v. 37, n. 6, p. 53–73, nov. 2010.

VERDIN FILHO, A. C. et al. Growth and Quality of Clonal Plantlets of Conilon Coffee (&lt;i>Coffea canephora&lt;/i> Pierre ex A. Froehner) Influenced by Types of Cuttings. **American Journal of Plant Sciences**, v. 05, n. 14, p. 2148–2153, 2014.

VERGARA, S. H. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. [s.l.] Atlas, 2015.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form? **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 275–291, jun. 2014.

WFTO. **Fair Trade Glossary**. Disponível em: <[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/about\\_fairtrade/2011-06-28\\_fair-trade-glossary\\_WFTO-FLO-FLOCERT.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_fairtrade/2011-06-28_fair-trade-glossary_WFTO-FLO-FLOCERT.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2016.

WFTO. **10 Principles of Fair Trade**. Disponível em: <<http://www.wfto.com/sites/default/files/10-FAIR-TRADE-PRINCIPLES-2013-%28Rio-AGM-and-EGM-2013-approved-modifications%29.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

WICKERT, C.; SCHAEFER, S. M. Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. **Human Relations**, v. 68, n. 1, p. 107–130, jan. 2015.

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

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

ZACCAÏ, E. **Sustainable consumption, ecology and fair trade**. London; New York: Routledge, 2007.

## ANEXO I

### Legenda

**Dir = Dirigentes (Presidente e Conselheiros) - Coop = Cooperados - Fun = Funcionários**

**OAP = Organizações parceiras**

PÚBLICO	QUESTÃO
<b>Dir</b>	Como surgiu a CAFESUL?
<b>Coop /Fun</b>	Como e porque você entrou na CAFESUL?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Quais desafios enfrentados?
<b>Dir</b>	Como a cooperativa está estruturada hoje?
<b>Dir</b>	Quais linhas de ação e projetos?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Como o Fair Trade mudou a realidade do empreendimento?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Quais benefícios econômicos a cooperativa trouxe em decorrência do Fair Trade?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Quais benefícios sociais a cooperativa trouxe em decorrência do Fair Trade?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Para você esses resultados são percebidos de forma unificada ou separados?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Em sua opinião o que diferencia as práticas da CAFESUL de outras organizações que trabalham com café?
<b>Dir / Func</b>	Como se dá o processo de contratação de funcionários? Qual o perfil esperado?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Ao longo do tempo, o perfil esperado tem se alinhado com o perfil desejado? Os contratados têm experiências com cooperativas? Isso é bom ou ruim?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Existem programas de socialização e ou treinamento do papel de uma cooperativa e conseqüentemente da atuação do Fair Trade?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Os funcionários e cooperados são orientados a participarem das frentes sociais do empreendimento? Eles participam?
<b>Dir / Coop / Func</b>	Como você enxerga o seu trabalho na CAFESUL?
<b>Dir / Func</b>	A adoção da metodologia Fair Trade gera algum tipo de conflito na cooperativa?
<b>Dir / Coop / Func</b>	O fato de o empreendimento ser uma cooperativa e não uma organização com finalidade lucrativa gera algum tipo de conflito? Como são trabalhados estes conflitos?
<b>Dir</b>	Como são trabalhadas as divergências de opiniões dos cooperados, funcionários e demais parceiros?
<b>Dir / Func</b>	Existe algum sistema para controle ou valorização dos objetivos da cooperativa e do Fair Trade? Como é feito?
<b>Dir / Coop / Func</b>	O fato de ser cooperativa é de alguma forma prejudicial para vocês? Em sua opinião, caso o empreendimento pudesse adotar outra forma, você acha que isso seria interessante?
<b>Dir / Func</b>	Qual o perfil de membro desejado para os cargos gerenciais, perfil mais de mercado ou perfil mais voltado para os projetos sociais?
<b>Dir / Func /OAP</b>	Quais parcerias a CAFESUL têm realizado? Com que intuito? Descreva
<b>Dir / Coop / Func /OAP</b>	Para você as parcerias que a CAFESUL realiza têm trazido benefícios? Se sim, quais? Se não, por quê?
<b>Dir / Coop / Func /OAP</b>	Em relação aos recursos (financeiros, tecnológicos, pessoal, etc) como você vê a CAFESUL hoje?
<b>Dir / Func</b>	A CAFESUL realiza parcerias com organizações do mesmo ramo de atividade (concorrentes)? Há alguma preferência por cooperativas?
<b>Dir / Coop / Func/OAP</b>	Pra você qual a imagem que a CAFESUL transmite hoje ao seu público interno e externo?
<b>Dir / Coop / Func/OAP</b>	Como você auxilia a CAFESUL na busca de seus objetivos econômicos e sociais?

## ANEXO II

<b>Grupo</b>	<b>Código</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>	<b>Tempo</b>	
<b>Cooperativa</b>	PRES1	Presidente da cooperativa	09/10/2017	01:31:19	
	FUN1	Funcionária da cooperativa (Técnica Agrícola)	16/11/2017	00:23:14	
	FUN2	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	16/11/2017	00:14:13	
	FUN3	Funcionária da cooperativa (Gerente Administrativo Financeiro)	16/11/2017	00:47:09	
	FUN4	Funcionário da cooperativa (Conferência de Cargas)	17/11/2017	00:14:51	
	FUN5	Funcionário da cooperativa (Auxiliar de Serviços Gerais)	17/11/2017		
	FUN6	Funcionário da cooperativa (Motorista)	17/11/2017		
	FUN7	Funcionário da cooperativa (Gerente Operacional)	17/11/2017	00:17:14	
	FUN8	Funcionária da cooperativa (Auxiliar Administrativo)	12/12/2017	00:13:26	
	FUN9	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	12/12/2017	00:16:59	
	FUN10	Funcionária da cooperativa (Auxiliar de limpeza)	12/12/2017	00:08:03	
	COOP1	Cooperado (Sócio Fundador) e Conselheiro Administrativo	16/11/2017	00:32:34	
	COOP2	Cooperado	17/11/2017	01:31:00	
	COOP3	Cooperado	11/12/2017	00:22:46	
	COOP4	Cooperado	11/12/2017	00:22:41	
	COOP5	Cooperado	12/12/2017	00:28:31	
	COOP6	Cooperado (Sócio Fundador)	12/12/2017	00:17:09	
	COOP7	Cooperado	12/12/2017	00:19:03	
	COOP8	Cooperado	12/12/2017	00:08:46	
	COOP9	Cooperado	12/12/2017	00:13:00	
	COOP10	Cooperado	12/12/2017	00:10:17	
	COOP11	Cooperado e Conselheiro Fiscal	12/04/2018	00:20:29	
	GDM1	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	16/11/2017	00:08:09	
	GDM2	Membro do Grupo de Mulheres	16/11/2017	00:15:53	
	GDM3	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	17/11/2017	*	
	GDM4	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	17/11/2017	00:17:42	
	GDM5	Membro do Grupo de Mulheres	12/12/2017	00:08:40	
	GDM6	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	12/12/2017	00:22:01	
	GDM7	Cooperada, Conselheira Fiscal e Membro do Grupo de Mulheres	12/04/2018	00:14:50	
	<b>Organizações de Apoio</b>	OAP1	Analista de Mercado - OCB-ES	29/03/2018	00:29:59
		OAP4	Extensionista - INCAPER	12/04/2018	00:28:09
OAP2		Superintendente do SENAR-ES	18/04/2018	00:43:26	
OAP3		Analista de Projetos SEBRAE-ES	29/05/2018	00:34:11	
<b>Organizações Coordenadoras</b>	FT1	Gestora da BR Fair	26/10/2017	00:15:46	
	FT2	Coordenadora CLAC	26/10/2017	00:18:50	

<b>Esferas de Governo</b>	SEAG1	Sub Secretário de Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Espírito Santo (SEAG)	23/04/2018	00:15:22
	SEAG2	Gerente de Agricultura Familiar da Secretaria de Estado e Agricultura do Espírito Santo (SEAG)	23/04/2018	00:31:40
	PMM1	Prefeito de Muqui	13/04/2018	00:17:36
	PMM2	Secretário de Agricultura e Meio Ambiente de Muqui	13/04/2018	00:18:27
	PMM3	Chefe de Coordenadoria do Meio Ambiente de Muqui	13/04/2018	00:19:49
<b>Instituições Financeiras</b>	INF2	Gerente da Cresol de Muqui	12/12/2017	00:09:28
	INF1	Gerente do Banco do Brasil de Muqui	13/04/2018	00:17:06
	INF3	Gerente do SICOOB de Muqui	13/04/2018	00:17:05
<b>Traders compradores de café Fair Trade</b>	COM1A	Gerente de Compras I - Empresa A	19/04/2018	00:37:02
	COM2A	Gerente de Compras II - Empresa A	19/04/2018	
	COM1B	Gerente de planejamento e compra de matéria prima - Empresa B	09/05/2018	00:19:03

Notas: 1) \*As entrevistas de COOP2 e GDM3 foram realizadas de forma conjunta; 2) As entrevistas de FUN4, FUN5 e FUN6 também foram realizadas de forma conjunta; 3) As entrevistas de COM1A e COM1B também foram realizadas de forma conjunta; 4) \*\*Entrevista realizada por telefone.

### ANEXO III

<b>Código</b>	<b>Local da observação</b>	<b>Evento</b>	<b>Foco da Observação</b>	<b>Data</b>	<b>Tempo de Observação (horas)</b>
Diário de campo 1	Parque de Exposições de Muqui-ES	2º Seminário da Cafeicultura do Sul do Estado do Espírito Santo	Observações iniciais de campo: - Perfil dos participantes (cooperados, autoridades locais, empresas) - Assunto das palestras - Participação dos produtores	29/09/2017	10:20
Diário de campo 2	Hotel Bristol Alameda, Vitória-ES	Seminário das Cooperativas da Agricultura Familiar – Sustentabilidade e Eficácia na Gestão (OCB-ES)	- Temática debatida nas palestras - Articulação de funcionárias e cooperadas da CAFESUL junto aos participantes	18/10/2017	07:00
Diário de campo 3	EXPOMINA S-Belo Horizonte-MG	Semana Internacional do Café	- Articulação dos membros da CAFESUL (presidente, funcionários e cooperados) à dinâmica do evento e contatos - Articulação dos membros da BRFair no stand da CLAC	25/10/2017 e 26/10/2017	08:30
Diário de campo 4	Sede da CAFESUL, Muqui-ES	-	- Estrutura física da cooperativa (sede) - Articulação entre funcionários e o público atendido (cooperados e não cooperados)	16/11/2017	06:00
Diário de campo 5	Armazém e Sede da CAFESUL, Propriedade Rural de cooperados, Muqui-ES	-	- Estrutura Física da cooperativa (sede) - Estrutura física do armazém - Ambiente de moradia e trabalho dos produtores rurais	17/11/2017	09:00
Diário de campo 6	- Armazém da CAFESUL, Muqui-ES	Inauguração da unidade de torrefação da CAFESUL, concurso do café e aniversário de 19 anos da cooperativa	- Articulação de funcionários, cooperados e convidados da CAFESUL junto aos demais participantes	25/11/2017	07:15
Diário de	- Parque de	Exposul Rural	- Stand da CAFESUL	12/04/2018	06:00

campo 7	Exposições de Cachoeiro do Itapemirim-ES		- Lançamento das marcas "Póde Mulheres" e "Casario"	e 13/04/2018	
Diário de campo 8	Universidade Federal de Lavras-MG	Semana do Comércio Justo	- Reunião UFLA/BRFair/CLAC para revisão das normas Fair Trade - Interações na Cafeteria Escola - Reunião com professores e pesquisadores interessados em pesquisar o Fair Trade	23/04/2018 e 24/04/2018	13:00
Diário de campo 9	364 Café Bar, Vitória-ES	-	- Posicionamento dos cafés da CAFESUL - Percepção de aceitabilidade dos produtos pelos vendedores e gerentes - Perfil do estabelecimento	06/06/2018	03:00

## ANEXO IV

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Nomenclatura utilizada</b>	<b>Forma de Acesso</b>
Estatuto Social CAFESUL	Estatuto Social	Enviado por funcionário da cooperativa
Ata da Assembleia Geral Extraordinaria (AGE) e Assembleia Geral Ordinaria (AGO) em 29/03/2011	Ata da AGO e AGE	Enviado por funcionário da cooperativa
Plano de Desenvolvimento do Comércio Justo	PDCJ Cafesul	Enviado por funcionário da cooperativa
Guia para certificação Fair Trade de Organizações de Pequenos Produtores	Guia Fair Trade	Recebido em evento
Manual de Implementação dos Itens Fundamentais do Currículo de Sustentabilidade do Café (CSC)	Manual de normas CSC	Recebido em evento
Memória Resumida da Reunião UFLA / BRFAIR – Associação das Organizações de Produtores FAIRTRADE do Brasil / CLAC	Memória da reunião BRFAIR/CLAC	Enviado por e-mail pela BRFAIR

## ANEXO V

### LISTA DE CÓDIGOS

Adaptação à estrutura	FT como porta de entrada
Adaptação das parcerias	FT na América Latina
Adequação às normas FT	Funcionário Filho de Cooperado
Atividades Simplificadas	Grupo de Mulheres (Criação)
Atravessador (mercado de café)	Grupo de Mulheres (Objetivo comercial)
Atuação BRFair	Grupo de Mulheres (Objetivo Social)
Atuação da CLAC	Grupo de Mulheres (visibilidade)
Avaliação dos Recursos	Habilidade do Presidente
Benefícios Ambientais FT (cooperados)	Habilidade Política do Presidente
Benefícios das Parcerias	Histórico
Benefícios das Parcerias (cooperados)	Histórico Grupo de Mulheres
Benefícios Econômicos (Prêmio FT)	Histórico Presidente Antigo
Benefícios Econômicos FT (cooperados)	Imagem do FT
Benefícios Econômicos FT (cooperativa)	Imagem dos eventos
Benefícios Gerais do FT (cooperados)	Imagem Externa da cooperativa
Benefícios na gestão da cooperativa	Imagem Interna da Cooperativa
Benefícios Sociais FT (Cooperados)	Impacto gerado pela cooperativa
Benefícios Sociais FT (Produtor)	Impacto gerado pelo FT
Caminhos comuns das parcerias	Incapacidade de produção (mercado)
Capacitação de cooperados	Interesses Econômicos (parcerias)
Capacitação de Funcionários	Limitação da estrutura
Captação de recursos	Limitação da estrutura física
Captação de Recursos (Fundação BB)	Limitação das parcerias
Características da região produtora	Limitação na gestão
Concorrência	Linguagem nos eventos
Concurso	Mecanismos de compra do café
Confiança nos funcionários	Mercado de café
Contratação de Funcionário	Mercado de café certificado
Crítica a captação de recursos	Mercado do Conillon
Dependência do FT	Motivos compra do café
Desafios no Grupo de Mulheres	Mudança cultural do produtor
Desconfiança dos Funcionários	Muqui
Desconhecimento da Cadeia final do FT	Múltiplos Benefícios das Parcerias Comerciais
Descrição da estrutura da cooperativa	Normas de compra FT
Dificuldade Inserção do Conillon	Normas de Organização do FT
Dificuldades da Estrutura	Objetivo da Certificação FT (CLAC)
Dificuldades no FT Brasil	Objetivo da cooperativa com as capacitações
Dificuldades no trabalho	Oportunidade de Negócios (cooperativa)
Disseminação das normas FT	Organização do Grupo de Mulheres
Estrutura	Parcerias
Estrutura da Produção	Parcerias Comerciais
Evolução da Cooperativa	Parcerias compradores de café
Experiência de cooperativas anteriores	Participação em cursos e treinamentos
Explicação da Estrutura (CLAC)	Participação em Assembléias
Explicação do nome Póde Mulheres	Percepção do FT Brasil
Foco Solidário da Parceria	Percepções de Mercado (Ambientais)
Fragilidade da compra do café FT	Perfil da Mulher Rural
Fragilidade das Organizações Brasileiras (CLAC)	Perfil do Cooperado
Fragilidades do FT	Perfil dos Funcionários
	Performatividade Crítica
	Preço Mínimo

Premio FT  
Projeção do FT  
Qualidade Conilon  
Questionamento das normas FT  
Razão de inserção na cooperativa  
Relação (Econômico x Social)  
Relação Cooperativa e Bancos  
Resultado das Feiras Grupo de Mulheres

Resultados do Grupo de Mulheres  
Resultados dos Cursos do Grupo de Mulheres  
Serviços Oferecidos pela cooperativa  
Situações de campo  
Sobras da Cooperativa  
Visão da estrutura da cooperativa  
Visão do Marido sobre o Grupo de Mulheres  
Visibilidade da Cooperativa