



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**MODELOS DE GESTÃO DE EMPRESAS SOCIAIS,  
EM PARTICULAR DAS COOPERATIVAS – Estudos de Caso  
em Portugal**

**Fátima da Conceição Borges Bento**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre  
em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.*

**Orientada por Prof. Doutora Ana Paula Monte**

Bragança, novembro de 2016





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**MODELOS DE GESTÃO DE EMPRESAS SOCIAIS,  
EM PARTICULAR DAS COOPERATIVAS – Estudos de Caso  
em Portugal**

**Fátima da Conceição Borges Bento**

**Prof. Doutora Ana Paula Monte**

Bragança, novembro de 2016

## *Resumo*

A afirmação da Economia Social e a promoção das Empresas Sociais como solução organizativa, nas quais se integram as cooperativas, possibilitaram ao movimento cooperativo renovados mecanismos para o seu crescimento. Na verdade, apesar de ser um modelo que percorreu vários séculos, são-lhe apontadas insuficiências que conduzem à sua ineficiência enquanto modelo, sendo recorrentemente apresentada a gestão como fator causador das suas fragilidades.

Neste sentido desenvolveu-se um estudo que intenta compreender o modelo cooperativo pela gestão, observando a realidade apresentada na literatura e perscrutando o caminho a seguir para um modelo sustentável do ponto de vista económico, financeiro e social. Para cumprir este objetivo analisou-se o modelo cooperativo teórico, identificando as suas particularidades e delimitadores que incidem sobre o decurso da sua gestão, realizando-se uma caracterização do seu modelo de gestão. Recorreu-se a estudos de caso de cooperativas portuguesas para compreender o comportamento do enquadramento teórico definido em casos reais.

Através da análise de estudos de caso foi possível relacionar os valores e princípios com o desenrolar da gestão, a governança democrática como propiciador de um maior nível de comprometimento entre cooperadores e com a organização, refletindo níveis elevados de satisfação, democracia e igualdade. Configurando-se estas cooperativas numa resposta às necessidades dos cooperadores e comunidade. As suas fragilidades centram-se na insuficiente consciência da sua “vantagem cooperativa” nem sempre entendida pelos seus membros, pela comunidade e envolvente estatal. Persistem dificuldades de financiamento, encontrando-se demasiado centradas no apoio externo comunitário e estatal.

Apesar da necessidade de um trabalho contínuo e forte comprometimento para garantir a sua subsistência, os modelos cooperativos analisados revelaram que persistem há já mais de uma década e que continuam a desenvolver a sua atividade assente na convicção do valor do seu trabalho para a cooperativa, para a comunidade e para a promoção dos seus valores.

*Palavras-chave:* Cooperativismo; Empresas Sociais; Modelos de Gestão Cooperativo; Sustentabilidade.

## *Abstract*

The statement of Social Economy and the rise of Social Enterprises as an organizational solution, in which are co-operatives, has brought up to co-operative movement renewed mechanisms for its growth.

In truth, although the model has made a course throughout the centuries, there are insufficiency point out that drive to an inefficiency as a model, being management frequently presented as a cause of their fragilities, in this sense its presented a study that attempts to understand the co-operative model through management, looking at the reality in literature and peering the way for an economic, financial and social sustainable model. To achieve this goal it has been analyze the co-operative theoretical model, identifying its particularities and delimiters that fall on their management course, using multiple case studies of Portuguese Co-operatives to understand the behavior of the defined theoretical framing in concrete cases.

Through the case study analyses it was possible to relate the values and principles with the management unwind, the democratic governance as a propitiator of a higher level of commitment between the cooperators and with the organization, reflecting higher levels of satisfaction, democracy and freedom. Representing these co-operatives an answer to the cooperators and community needs. Its fragilities are focus on the insufficient awareness of the “co-operative advantage” not always understood by their members, by the community and by the government. The financing difficulties persist, which are too centralized on European and government external support.

In spite of the need of a continuous work and strong commitment to ensure its subsistence, the Co-operative models analyzed reveal that they have existed over a decade and continue to develop its activity grounded on the value of their work for the Co-operative, for the community and for the promotion of their values.

*Key-Words:* Cooperativism; Social Enterprises; Co-operative Management Models; Sustainability.



## *Resumen*

La afirmación de la economía social y la promoción de las empresas sociales como una solución organizativa, en la que se integran las cooperativas, permitieron a los movimientos cooperativos renovados mecanismos para su crecimiento. De hecho, a pesar de un modelo que corrió a través de varios siglos, se identificaron debilidades que nos llevan a la ineficiencia como un modelo, es recurrentemente presentada la gestión como un factor causante de sus debilidades, en ese sentido se desarrolla un estudio que trata de entender el modelo cooperativo pela gestión observando la realidad presentada en la literatura y comprobando el camino a seguir para un modelo sostenible de punto de vista económico, financiero y social. Para cumplir con este objetivo se analizó el modelo cooperativo teórico, la identificación de sus particularidades y delimitadores que afectan el curso de su gestión, la realización de una caracterización de su modelo de gestión, el uso de estudios de caso de los sindicatos portugueses para entender el comportamiento del marco teórico definido en casos específicos. A través de análisis de casos fue posible para relacionar los valores y principios con el desarrollo de la gestión, la gobernabilidad democrática como facilitador de un mayor nivel de compromiso entre los co-trabajadores y con la organización, lo que refleja un alto nivel de satisfacción, democracia y igualdad. La creación de estas cooperativas para hacer frente a las necesidades de los co-trabajadores y la comunidad. Sus debilidades se centran en la escasa sensibilidad de su "ventaja cooperativa" no siempre comprendida por sus miembros, por la comunidad y el estado circundante. Sigue habiendo dificultades de financiación, permaneciendo centradas en el apoyo de la comunidad y estado externo.

A pesar de la necesidad de un trabajo continuo y firme compromiso para asegurar su subsistencia, los modelos cooperativos analizados revelaron que persisten durante más de una década y continúan desarrollando su actividad con convicción del valor de su trabajo para la cooperativa, la comunidad y la promoción de sus valores.

*Palabras clave:* Cooperativa; Las empresas sociales; Modelos de Gestión de cooperación; Sostenibilidad

*A todos os Cooperadores que mantêm o Movimento Cooperativo vivo.*

## **Agradecimentos**

Prof. Doutora Ana Paula Monte, por acreditar neste projeto e por todo o apoio.

Dulcineia Pinto, pelo seu profundo cooperativismo e apoio incondicional.

Manuel Solla, pela sua visão inspiradora do cooperativismo.

Celeste Lago, pela colaboração.

Dora Alves, pelo seu espírito crítico.

Um agradecimento especial às quatro cooperativas que aceitaram participar neste estudo e a todos os entrevistados pela sua disponibilidade e amabilidade:

- Atlas, Cooperativa Cultural, CRL, e seus colaboradores Manuel Solla, Marcelo Andrade e Ana Soares.
- Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, e seus colaboradores Lurdes Quintas, Ana Almeida e Paula Gaspar.
- Dolmen – Desenvolvimento Local e Regional, CRL, e seus colaboradores António Carneiro, Pedro Silva, Gabriel Carvalho, Isabel Carvalho, Sandra Queirós e Celso Monteiro.
- Peripécia Teatro, CRL, e seu colaborador Sérgio Martins.

## **Lista de Siglas**

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ADL – Associação de Desenvolvimento Local

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CEARTE – Centro de Formação Profissional do Artesanato

CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa

CUMA - Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole

INESCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

PECOL – Principles of European Cooperative Law

SGECOL – Study Group on European Cooperative Law

SROI – Social Return on Investment

## Índice Geral

ÍNDICE DE QUADROS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1. Evolução da Identidade Cooperativa na Europa e em Portugal .....	3
1.1.1. Evolução do movimento Cooperativo na Europa e em Portugal.....	3
1.1.2. Valores e princípios cooperativos.....	5
1.1.3. Código Cooperativo.....	7
1.1.4. Relação das cooperativas com o modelo de gestão organizacional .....	9
1.2. Cooperativismo como delimitador do modelo de gestão organizacional .....	16
1.2.1. Modelo legalmente regulado pelo código cooperativo.....	17
1.2.1.1. Na Europa .....	18
1.2.1.2. Em Portugal.....	21
1.2.2. A importância dos Estatutos no modelo de gestão cooperativo.....	22
1.2.3. Dificuldades envolvidas à gestão cooperativa.....	23
1.2.4. Posicionamento das cooperativas Portuguesas face às europeias.....	26
1.2.5. Identificação dos determinantes de sustentabilidade económica, financeira e social .....	29
II- ESTUDOS DE CASO.....	35
2.1. Objetivos e questões de investigação.....	35
2.2. <i>Design</i> do estudo empírico .....	36
2.2.1. Planeamento dos estudos de caso .....	36
2.2.2. Métodos a utilizar na recolha de dados .....	37
2.3 Análise dos Estudos de Caso.....	41
2.3.1 Peripécia Teatro, CRL. ....	41
2.3.1.1 A organização.....	41
2.3.1.2 Análise das Fontes de Evidência .....	42
2.3.1.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes .....	46

2.3.2 Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL. ....	49
2.3.2.1 A organização.....	49
2.3.2.2 Análise das Fontes de Evidência .....	49
2.3.2.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes .....	55
2.3.3 Dolmen – Desenvolvimento Local e Regional, CRL. ....	58
2.3.3.1 A organização.....	58
2.3.3.2 Análise das Fontes de Evidência .....	58
2.3.3.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes .....	68
2.3.4 Atlas, Cooperativa Cultural, CRL. ....	73
2.3.4.1 A organização.....	73
2.3.4.2 Análise das Fontes de Evidência .....	74
2.3.4.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes .....	81
CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA. ....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	91
ANEXO .....	98

## Índice de Quadros

Quadro 1. Principais Períodos do Movimento Cooperativo .....	4
Quadro 2. Evolução do movimento Cooperativo em Portugal. ....	4
Quadro 3. Código Cooperativo Português principais alterações introduzidas pela Lei n.º 119/2015 de 31/8 de 2016. ....	8
Quadro 4. Modelos de Gestão Organizacional. ....	9
Quadro 5. Categorias teóricas nucleares nas dimensões estruturais de gestão cooperativa. ....	14
Quadro 6. Sumário de princípios da identidade cooperativa em comparação com a identidade legal das empresas. ....	17
Quadro 7. Os sete princípios da gestão cooperativa na organização cooperativa de Davis e Donaldson (1998). ....	24
Quadro 8. Análise do modelo Cooperativo de acordo com Parnell. ....	25
Quadro 9. Modelo de Gestão das Cooperativas .....	30
Quadro 10. Especificações dos Determinantes. ....	34
Quadro 11. Relação pré-estabelecida entre os determinantes económicos, financeiros e sociais e as fontes de evidência. ....	40
Quadro 12. Mapa da recolha de dados relativa aos Estudos de Caso .....	41
Quadro 13. Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores e à retenção de reservas. ....	43
Quadro 14. Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face à orientação aos seus membro, relação com a comunidade, governança transparente e cativante e relação de confiança e compromisso. ....	44
Quadro 15. Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face à reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria. ....	46
Quadro 16. Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores. ....	50
Quadro 17. Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face à retenção de reservas, orientação aos seus membros, relação com a comunidade e governança transparente e cativante. ....	52
Quadro 18. Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face à relação de confiança e compromisso, reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria. ....	54
Quadro 19. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores. ....	60

Quadro 20. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à retenção de reservas. ....	61
Quadro 21. Linhas Orientadoras da Dolmen, CRL. com base nos documentos consultados. ....	62
Quadro 22. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à orientação aos seus membros.....	63
Quadro 23. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à relação de confiança e compromisso.....	64
Quadro 24. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à relação com a comunidade. ....	66
Quadro 25. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à governança transparente e cativante. ....	67
Quadro 26. Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à reavaliação da organização e mecanismos e controlo e auditoria. ....	68
Quadro 27. Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores e à retenção de reservas.....	75
Quadro 28. Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face à orientação aos seus membros.....	77
Quadro 29. Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face à relação com a comunidade.	78
Quadro 30. Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face à governança transparente e cativante, relação de confiança e compromisso, reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria.....	80
Quadro A.1. Noção de Cooperativa legalmente regulamentada de acordo com os Códigos Cooperativos e Similares de cada País. ....	99
Quadro A.2. Referências aos princípios cooperativos na Lei. ....	100
Quadro A.3. Número Mínimo de Cooperadores legalmente regulamentado, em cada país. ....	100
Quadro A.4. Estrutura da Governança legalmente regulamentado, em cada país.....	101
Quadro A.5. Relação entre membros e não membros legalmente regulamentado, em cada país. ....	102
Quadro A.6. Disposições sobre outras reservas, legalmente regulamentadas, em cada país.....	103
Quadro A.7. Convenções de Transcrição de Drew 1995, citado por Flick (2005). ....	108
Quadro A.8. Resumo relativo às Entrevistas e Entrevistados.....	110
Quadro A.9. Documentação disponibilizada e analisada relativa aos estudos de caso – Cooperativas.....	111

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Cooperativo Alternativo: uma perspetiva de direito de propriedade.....	11
Figura 2. Componentes do modelo de gestão de cooperativas - Oliveira (2006). .....	13
Figura 3. Modelo de Gestão Mondragon.....	15
Figura 4. Modelo de Gestão da Peripécia, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011). .....	48
Figura 5. Modelo de Gestão da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011). .....	57
Figura 6. Modelo de Gestão da Dolmen – Desenvolvimento Local e Regional, CRL, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011).....	73
Figura 7. Modelo de Gestão da Atlas, Cooperativa Cultural, CRL, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011). .....	84
Figura A.1. Estrutura do Enquadramento Teórico. ....	105
Figura A.2. Estrutura Teórica dos Estudos de Caso.....	106
Figura A.3. Guião da entrevista. ....	107
Figura A.4. Ficha de Registo de contextualização do inquirido. ....	109

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Números da Economia Cooperativa Portugal segundo a CASES.....	28
---	----

## INTRODUÇÃO

Com a afirmação do conceito de “economia social” surge o conceito “empresa social” que tem vindo afirmar-se como solução organizativa, posicionando-se aqui as seculares organizações cooperativas.

Em 2011 a Comissão Europeia abordava as Empresas Sociais no sentido de delimitar um enquadramento para esta realidade emergente e proteger “o grande potencial que as empresas sociais apresentam para melhorar o acesso e as condições sociais” (Comité Económico e Social Europeu, 2012a, p. 44). Circunscrevendo o seu âmbito, fundamentado através de uma definição, características inerentes e um conjunto de critérios distintivos que incluem a ausência de fins lucrativos, a atenção ao bem comum e ao interesse geral das comunidades e a função de promoção e coesão social, apresentando-se as cooperativas como uma das formas legais características das empresas sociais. De facto, o âmbito da empresa social encontra-se alinhado com a definição de cooperativa preconizada pela Aliança Cooperativa Internacional, bem como com código cooperativo português através do número 1 do artigo 2.º, da Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto de 2015.

Esta reintrodução e reafirmação dos valores sociais através de organizações sociais permitem um reposicionamento do histórico movimento cooperativo, que ao longo dos últimos séculos assumiu um importante papel na resposta às necessidades das comunidades e na promoção da sustentabilidade do desenvolvimento local.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) reporta em 2012 um crescimento no volume de negócios das 300 maiores cooperativas, nos três anos precedentes, de 11.6% atingindo os 2,2 triliões de dólares em 2012. Empregando diretamente a nível mundial 250 milhões de pessoas, e ainda em acordo com a *Cooperative Europe* (2015) 160.000 negócios na Europa são Cooperativas. Esta crescente presença no mercado tem vindo a ser acompanhada pela literatura, que tenta compreender as especificidades do modelo cooperativo e o seu comportamento. Identificando-se, de forma abrangente, uma abordagem quanto à eficiência ou ineficiência do modelo cooperativo, pelo que recorrentemente se percutam as fragilidades do modelo. Por conseguinte é possível afirmar que existe uma ampla discussão à volta dos modelos cooperativos, porém, revelou-se ainda parca a análise do papel da gestão na eficiência ou ineficiência do modelo. Pretendendo-se desta forma, através deste trabalho, contribuir para o entendimento da realidade cooperativa sob o prisma da Gestão, especificamente os modelos de gestão cooperativa não descurando das especificidades da sua natureza.

Propõe-se para tal uma pesquisa exploratória e descritiva com recurso a estudos de caso múltiplos, assumindo como objetivo principal, a análise de modelos de gestão de cooperativas, identificando determinantes económicos, financeiros e sociais promotores de sustentabilidade e relacionando-os com o modelo de gestão teórico.

As questões de investigação, que orientaram este trabalho são as seguintes:

1. Qual o posicionamento da realidade cooperativa e seus modelos de gestão portugueses face à europeia;
2. De que forma a legislação condiciona a gestão das cooperativas;
3. Qual é a influência dos princípios cooperativos no seu modelo de gestão;
4. Quais os fatores que condicionam a sustentabilidade económica, financeira e social das cooperativas;
5. Qual o modelo de gestão que melhor equilibra as necessidades do mercado, dos cooperadores e as diretrizes e especificidades dos modelos cooperativos.

Pretende-se, pois, com este estudo identificar, de uma forma integrada, os modelos de gestão teóricos referidos e extraídos da revisão de literatura e compreender de que se forma se comportam na realidade portuguesa, recorrendo a estudos de caso em cooperativas portuguesas.

Com este intuito o trabalho encontra-se estruturado em dois capítulos, um primeiro de enquadramento teórico e um segundo com os estudos de caso.

O enquadramento teórico foi realizado com base na revisão de literatura que visa compreender a evolução da identidade cooperativa e de que forma esta delimita o seu modelo organizacional e subsequente gestão. Para tal justificou-se a caracterização do seu modelo através da evolução histórica do movimento, da regulamentação ideológica e legal e da sua relação com o modelo de gestão organizacional. E subsequentemente face às suas características compreender de que forma estas condicionam o modelo de gestão das cooperativas na Europa e em Portugal. O enquadramento Europeu abrangeu o Reino Unido, Finlândia, França, Alemanha, Itália e Espanha, seguindo o estudo desenvolvido pelo *Study Group on European Cooperative Laws* (SGECOL).

Resultante deste enquadramento teórico, e de entre os modelos teóricos identificados de gestão de cooperativas, foi possível reconhecer um modelo de gestão ao qual se agregou um conjunto de atributos e determinantes que a literatura associa a sustentabilidade organizacional. Este modelo foi testado em 4 cooperativas portuguesas, através da metodologia de estudos de caso múltiplos e de acordo com uma lógica de replicação dos estudos de caso e cruzamento de várias fontes de evidências, nas quais se averiguou o posicionamento do modelo teórico proposto e qual a influência na sustentabilidade da organização. Intentando, desta forma, compreender o comportamento do modelo de gestão teórico de cooperativas proposto e averiguar a influência deste na sustentabilidade económica, financeira e social da organização cooperativa.

# I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é realizado um enquadramento teórico, com recurso à revisão de literatura, abordando o conceito de cooperativismo e sua evolução, modelos de gestão organizacional de cooperativas bem como os determinantes da sustentabilidade económica, financeira e social destas organizações.

## 1.1. Evolução da Identidade Cooperativa na Europa e em Portugal

### 1.1.1. Evolução do movimento Cooperativo na Europa e em Portugal

A génese do cooperativismo antecede os pioneiros de Rochdale, verificando-se essencial a cooperação entre as pessoas para atingir objetivos económicos e financeiros, justificando-se assim a sua longa história (Mazzarol, Reboud, Limnios, & Clark, 2014). Apesar de vários exemplos anteriores a 1844, inequivocamente a implementação da *Rochdale Society of Equitable Pioneers* marca o movimento cooperativo moderno (Quadro 1), sendo que “ela refletia e condensava experiências cooperativas anteriores, (...) fruto da necessidade de responder a problemas e pressões do devir social concreto” (Namorado, 2013b, p. 86).

De forma sucinta, parafraseando Ketilson (2014):

“(...) é um movimento com uma longa historia e uma capacidade demonstrada em ir ao encontro de todo o tipo de necessidades (...) promovidas por pessoas preocupadas com a proteção dos seus interesses e em melhorar o bem-estar económico e social. Baseado em princípios fundamentais de um membro um voto, retribuição em proporção da sua participação e utilizar a educação como meio de capacitar as pessoas” (p.4).

Associado a outros movimentos (como o movimento operário, o movimento agrário, o movimento sindicalista) e suas lutas sociais bem como a ideais socialistas, e até mesmo ao catolicismo, não obstante, o movimento cooperativo estará sempre associado à necessidade de uma justiça social e económica por parte de grupos em posição débil no mercado e será sempre “uma expressão organizada da cooperação entre os homens” (Namorado, 2005b, p. 3), estando longe de ser uma “mera construção ideológica” (Namorado, 2005b, p. 155).

Período	Acontecimentos
De 1840 a 1870	O movimento cooperativo tinha-se demonstrado como um modelo de negócio eficiente com a capacidade de aliviar as dificuldades económicas dentro das comunidades desfavorecidas.
Final do século XIX	O movimento cooperativo tinha-se tornado numa força internacional
De 1870 a 1930	O movimento cooperativo expandiu-se ao nível mundial, muito através das cooperativas agrícolas, de crédito e de seguros.
De 1930 a 1950	O impacto da Grande Depressão e da II Guerra Mundial teve efeitos bastante díspares no movimento cooperativo.
Século XXI	O movimento cooperativo enfrenta novos desafios.

**Quadro 1.** Principais Períodos do Movimento Cooperativo.

Fonte: Adaptado de Mazzarol, Reboud, Limnios & Clark, 2014.

Quanto à sua evolução europeia destacam-se vários movimentos cooperativos específicos de países como a Inglaterra com os Pioneiros de Rochdale, França com o movimento CUMA, Itália marcada por diversas origens ideológicas e Espanha com o movimento cooperativo de *Mondragon*, que lideraram o movimento europeu em vários períodos da história. Para a homogeneização destes movimentos muito contribuiu a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) fundada em 1895, que se viria a transformar-se num organismo a nível mundial figurando-se como uma “(...) estrutura legitimadora da validade dos princípios cooperativos e como tal recebido em muitas ordens jurídicas” (Namorado, 2013a, p. 23). Encontrando-se alguns destes movimentos mais marcadamente económicos, como o caso Holandês e Dinamarquês e outros mais ligados a objetivos sociais (Gábor, 2006).

Período	Acontecimentos
Monarquia	O movimento cooperativo era incipiente.
Constitucional	
1876	1.ª Lei especificamente aplicada a cooperativas
De 1870 a 1930	Reduzidas políticas de apoio às cooperativas, centrou-se no crédito agrícola cooperativo
De 1926 a 1974	Atrofia para o cooperativismo português
Pós 1974	Rápida expansão do movimento cooperativo
1980	Foi publicado o Código Cooperativo
1997	1.ª Revisão do Código Cooperativo
1998	Estatuto Fiscal Cooperativo - institui regime fiscal próprio que favorece as cooperativas
2015	2.ª Revisão do Código Cooperativo

**Quadro 2.** Evolução do movimento Cooperativo em Portugal.

Fonte: Adaptado de Namorado, 2005.

O caso Português acompanha o pensamento europeu, e a sua expansão encontra-se estreitamente ligada à República e ao período após o 25 de Abril de 1974 (Quadro 2). Sendo que com o 25 de Abril surge o enquadramento legal do “Setor Cooperativo”, bem como o código cooperativo, à luz dos princípios cooperativos de Rochadale.

Em 1995, o compromisso assumido através da “*ICA Statement of Identity, Values and Principles*” pelo movimento cooperativo em Manchester, relançaria o cooperativismo que atravessava, à data, sérias dificuldades. A que se seguiria a promoção efetuada pela União Europeia através da “*UN Guidelines on Co-operative Development*” em 2001, em 2002 pela recomendação n.º 193 da Organização Internacional do Trabalho para a promoção de cooperativas, em 2004 a promoção das sociedades cooperativa na Europa e em 2015 com o primeiro *draft* dos princípios de lei cooperativa europeia realizada pelo Grupo de Estudo de Lei Cooperativa Europeia. Verifica-se assim nestes últimos anos um esforço conjunto na Europa de reposicionar e promover o movimento cooperativo como um modelo a ser utilizado pelas comunidades, enquadrado pela economia social e empresas sociais. Encontrando-se agora após décadas de dificuldades num período de renovação e crescimento (Shaw, 2006).

### **1.1.2. Valores e princípios cooperativos**

Os elementos da identidade cooperativa consubstanciam-se na definição, objetivos/propósitos e funções/papéis da cooperativa, e ainda os princípios cooperativos, que constitui a principal componente da identidade (Gábor, 2006), e os seus valores que “configuram a atmosfera onde vivem os princípios, clarificando-lhes o sentido e dando-lhes maior consistência ética” (Namorado, 2005b, p. 8). Definindo-se uma cooperativa por uma “associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para prosseguirem as suas necessidades e aspirações comuns, quer económicas, quer sociais, quer culturais através de uma empresa comum e democraticamente controlada” (Kurimoto, Draperi, Bancel, Novkovic, Shaw, Wilson, Lippold & Cracogna, 2015, p. 0), os seus valores suportam esta forma de organização, caracterizando-se por “(...) autoajuda, a responsabilidade individual, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Fieis à tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas assumem valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e altruísmo” (Kurimoto et al., 2015, p. 0).

Os princípios base do cooperativismo nasceram de forma explícita com e através da Sociedade dos Pioneiros de Rochadale, tendo sofrido apenas alguns ajustes, mantém-se atualmente fiéis ao espírito delineado por aquele grupo de operários. Incluindo a adesão voluntária e aberta, base democrática de um membro um voto e a ligação entre proprietário e fornecedor (Mazzarol et al., 2014). Os sete princípios preconizados hoje pela ACI, que marcam a ideologia cooperativa e que distanciam o modelo cooperativo dos restantes, são os seguintes:

1.º Princípio: Adesão Voluntária e Livre. “As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de

membro, sem discriminação de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas” (Kurimoto et al., 2015, p. 5).

2.º Princípio: Gestão democrática pelos membros. “As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto de membros que os elegeram” (Kurimoto et al., 2015, p. 15).

3.º Princípio: Participação económica dos membros. “Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros” (Kurimoto et al., 2015, p. 29).

4.º Princípio: Autonomia e independência. “As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas” (Kurimoto et al., 2015, p. 45).

5.º Princípio: Educação, formação e informação. “As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação” (Kurimoto et al., 2015, p. 57).

6.º Princípio: Intercooperação. “As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (Kurimoto et al., 2015, p. 71)

7.º Princípio: Interesse pela comunidade. “As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros” (Kurimoto et al., 2015, p. 85).

Estes princípios foram integrados na *International Labor Organization's Recommendation n.º 193/2002*, tendo sido incorporada em várias leis nacionais (Fici, 2013), como no caso português em que estes princípios estão dotados de um imperativo constitucional integrando mesmo de forma integral o código cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto). De referir que os casos espanhol e italiano também se encontram protegidas constitucionalmente.

### 1.1.3. Código Cooperativo

A par do código cooperativo, ou similares, dependendo do país, a regulamentação específica aplicável é bastante diversa, sobrepondo-se em muitos casos à lei geral cooperativa, dificultando a sua análise comparativa (Fici, 2013). De acordo com Namorado (2005a), citando *Renato Dabormida*, refere que é possível identificar quatro modelos distintos na Europa (excluindo o caso Grego). São eles i) o mutualista na França, Itália, Bélgica e Luxemburgo, caracterizado pela ideia de ajuda mútua e foco nos cooperadores; ii) o economicista patente na Alemanha, Bélgica e Dinamarca onde o enfoque passa pelos interesses económicos individuais dos cooperadores; iii) o sociológico em Portugal e Espanha que valoriza a resposta social das cooperativas não se reduzindo ao plano económico como no modelo economicista; iv) e o modelo denominado por neutral ou anglo-saxónico frequente no Reino Unido e Irlanda (Namorado, 2005a). Este último comportando “uma multiplicidade de abordagens da realidade cooperativa mostrando-se com suficiente flexibilidade para incluir práticas características de qualquer dos outros modelos” (Namorado, 2005a, p. 57).

Não se pretendendo uma uniformização dos códigos cooperativos europeus, onde “o direito cooperativo é, ainda um direito de fonte essencialmente nacional e não harmonizado” (Meira & Ramos, 2014, p. 25) verifica-se alguma preocupação da União Europeia em promover uma orientação para cooperativas de amplitude europeia, propondo-se a criar “um estatuto jurídico para as cooperativas, baseadas em princípios comuns” (Comissão Europeia, 2012): o Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia. Ressalvando, no entanto, que este se afasta em alguns pontos dos princípios preconizados pela ACI (Namorado, 2003).

Em Portugal o código cooperativo surge na sua primeira versão através do Decreto-Lei n.º 454/80, de 9 de outubro. Tendo vindo a sofrer várias reformulações em muito motivadas por questões políticas, a última foi realizada em 31 de agosto de 2015 (Quadro 3). Desde a sua criação, o código cooperativo português, é considerado uma síntese pouco feliz e dotado de uma caracterização pouco rigorosa (Namorado, 1983), exemplificável através da inclusão da palavra associação na sua descrição, que segundo Namorado (1983) deveria, “considerar que as cooperativas não são nem associações, nem sociedades comerciais, são apenas cooperativas” (p.114). E ainda a divisão em ramos cooperativos, divisão expressamente criada pelo código cooperativo português, que, segundo o mesmo autor, “é uma agressão extremamente gravosa à prática de muitas cooperativas existentes e um limite intolerável à própria criatividade na construção de novas” (p.115). Defendendo-se neste período inicial do código que este fosse substituído por uma lei geral das cooperativas (Namorado, 1983) ao invés de um código cooperativo.

Atualmente o código cooperativo português, apesar de se manter fiel aos princípios cooperativos promulgados pelo ACI, sofreu várias alterações aproximando-o ao modelo corporativo, através da introdução de investidores entre outros pontos abordados em capítulos subsequentes. No entanto,

esta mensagem normativa clara no sentido do fomento da cooperatividade patente na Constituição é, no contexto europeu, algo muito raro (Namorado, 2005a), distanciando-se nesta medida a realidade portuguesa da europeia.

Ao longo dos anos com o enfoque nos problemas de financiamento, recorrentemente apontados ao modelo cooperativo, tem-se verificado de uma forma generalizada “uma tendência liberalizadora das leis cooperativas nos diferentes ordenamentos” (Meira & Ramos, 2014, p. 21). Portugal manteve-se, de certa forma, distante até a esta última reformulação de 2015, que com a entrada de investidores não cooperadores com direito de voto, acompanha a linha de pensamento europeu no que concerne ao financiamento das cooperativas.

---

---

### Principais Alterações

---

A admissão na cooperativa de membros investidores não cooperadores com direito a voto, podendo ter mais do que um voto na assembleia geral (art. 20.º).

A atribuição a não cooperadores, que forem investidores por títulos de capital e por títulos de investimento na cooperativa, do direito de integrar os órgãos sociais dela (art. 20.º, 4, f).

Os cooperadores poderem ter direito a mais do que um voto na assembleia geral (art. 41.º).

Admissão da existência de comissão de auditoria e revisor oficial de contas e de administração executiva e conselho geral e de supervisão (art. 28.º).

Possibilidade de as cooperativas emitirem títulos de investimento (art. 91.º), incluindo por subscrição pública, que podem ser subscritos por pessoas estranhas à cooperativa, sendo semelhantes a obrigações com direito a remuneração do capital investido, a prémio de reembolso, a conversão em títulos de capital, a prémio de emissão com direito dos seus titulares a passar a ser membros da cooperativa (arts. 91.º e seguintes). Os subscritores de títulos de investimento podem fazer-se representar no órgão de fiscalização da cooperativa (art. 94.º) por decisão da assembleia geral irrevogável

---

---

**Quadro 3.** Código Cooperativo Português principais alterações introduzidas pela Lei n.º 119/2015 de 31/8 de 2016.

Fonte: Adaptado da Lei n.º 119/2015 de 31/8 de 2015.

Segundo algumas perspetivas (v.g. Confecoop, 2015; Namorado, 2005a) este novo código põe em causa o direito do cooperador, indo contra um dos princípios consagrados pela ACI e integrantes do código português e regulamentado na própria constituição portuguesa, a CONFECOOP<sup>1</sup> assumiu publicamente que as alterações vão contra o 1.º princípio cooperativo (adesão voluntária e livre), o 2.º princípio cooperativo (as cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros) e o 3.º princípio cooperativo (participação económica dos membros), o que

---

<sup>1</sup> Confederação Cooperativa Portuguesa CCRL, organização de cúpula do sector cooperativo não agrícola em Portugal, criada a 14 de Abril de 1988, onde se integram atualmente as seguintes federações - FENACERCI, FENACHE e FENACOOOP - e suas cooperativas associadas - de solidariedade social; de habitação; e de consumidores, respetivamente.

segundo estes o torna inconstitucional aproximando-o do modo corporativo e de uma sociedade de capital. Já em período anterior, numa primeira tentativa de implementar estas alterações, Namorado (2005a) mencionava “(...) pressões de alguns setores do movimento cooperativo, para que ocorram certo tipo de alterações ao Código, evidenciam (...) esquecimento doutros aspetos da política pública para as cooperativas e mostram uma leviana disposição para descaracterizar as cooperativas, em nome de uma mal definida eficácia que parecem reduzir a lógica e regras próprias de outros tipos de empresas” (p. 109).

Mantém-se assim em aberto eventuais recuos nas alterações processadas neste código, dado o nível de inconstitucionalidade por ele produzido. Esta realidade de controvérsia é até comum a outros países europeus que encetaram reformulações legais no âmbito cooperativo. Itália é um exemplo disso (Fici, 2010).

#### 1.1.4. Relação das cooperativas com o modelo de gestão organizacional

O modelo de gestão organizacional define-se pelas “escolhas tomadas pelos executivos de topo da empresa em relação a como eles definem os objetivos (...), como eles definem o seu trabalho de gestão” (Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 82).

É possível identificar diversos modelos ao longo dos anos por vários autores, no entanto, a maioria dos modelos de gestão presentes nas organizações são uma conjugação de vários modelos uma vez que as escolhas devem-se adequar às necessidades de cada organização (Quadro 4).

Modelo	Mais indicado de acordo com as seguintes condições
Modelo de Planeamento	Negócio maduro, operando numa indústria estável e previsível. Situação de crise, onde regras claras são necessárias. Líderes mais confortáveis a atuar como controladores.
Modelo de Procura	Negócio estabelecido e em crescimento com uma arena competitiva definida. As condições do mercado são dinâmicas e competitivas. Líderes enfatizam estratégia e tática, utilizando suporte ou metáforas militares; ganhar é tudo.
Modelo Científico	Negócio de capital humano intensivo, como serviços profissionais ou investigação e desenvolvimento organizacional. Mercado repleto de oportunidades, frequentemente com vários domínios. Líderes são tipicamente subestimados, procurando capacitar os outros
Modelo de Descoberta	Fase inicial do negócio, operando em grande incerteza, ambiente em constante alteração; ou negocio estabelecido procurando rejuvenescer. Arena competitiva ambígua. Líderes experientes, abertos à improvisação, dialogo e comprometimento mútuo.

#### Quadro 4. Modelos de Gestão Organizacional.

Fonte: Adaptado de Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 89.

Os modelos de gestão cooperativos obrigam a uma adequação legal e ideológica inerente às suas especificidades divergentes do modelo de gestão organizacional dito com fins lucrativos. Todavia

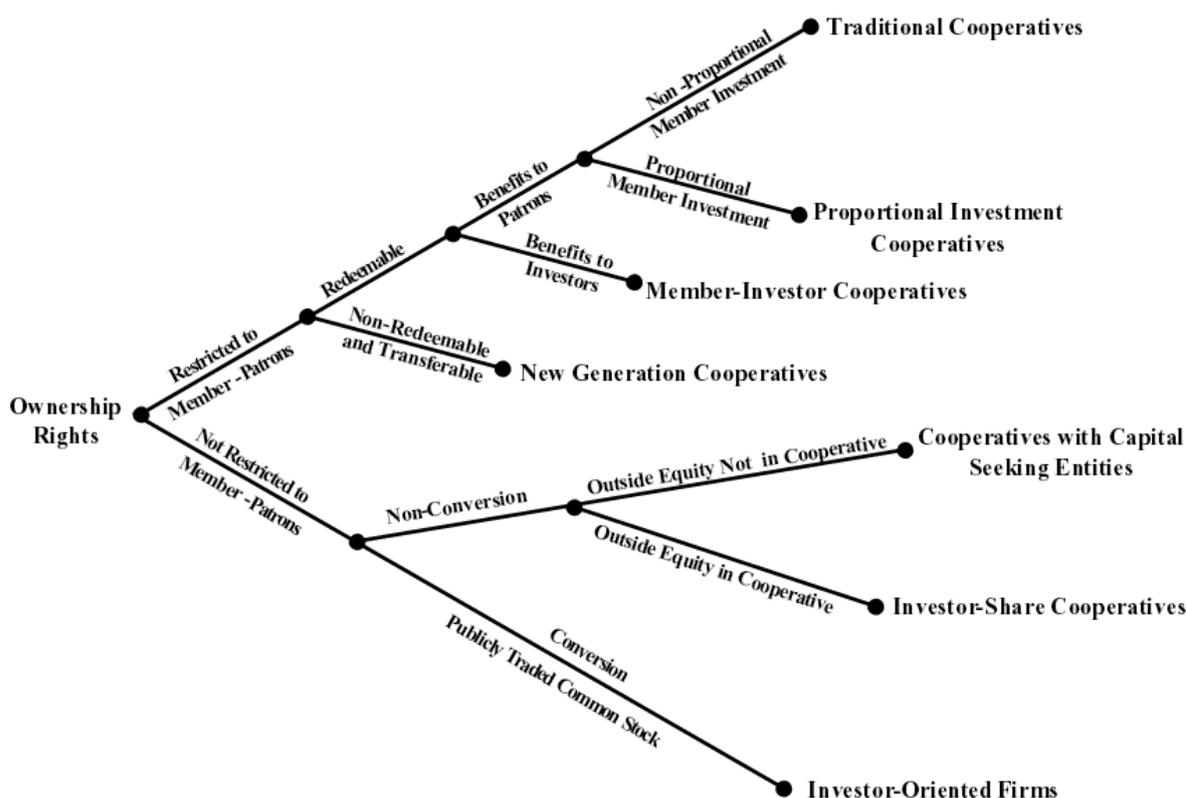
os modelos identificados na revisão de literatura não refletem tanto a teorização das escolhas abrangentes da gestão num modelo, mas antes focam-se, em maior número, numa perspetiva de escolhas de governação, propriedade e opções de financiamento e seus investidores. Orientação justificada pela preocupação sobre a governança, propriedade e opções de financiamento, três áreas referidas como limitadoras do desempenho do modelo de gestão cooperativo.

De forma alargada e com base na revisão de literatura, é possível delinear algumas missivas principais quanto aos tipos de estruturas teóricas de modelos de gestão cooperativos. Uma primeira estrutura em orientação com o posicionamento de componentes específicos, como a propriedade, governança e financiamento. Ainda uma outra estrutura baseada na delimitação de macrocomponentes ou dimensões estruturais, característicos do universo dos modelos de gestão, aos quais são associadas categorias ou componentes específicos do modelo cooperativo. De referir, por fim, a existência de modelos específicos, criados e adaptados à medida da organização, opção que dá resposta não só às especificidades do modelo como da própria realidade da cooperativa e suas necessidades. Por conseguinte, na primeira estrutura referida, componentes específicos, encontra-se os modelos tradicionais e novos modelos, sendo que estes focam-se na relação com o financiamento (Nilsson, 1999, fig. 2) e direitos de propriedade (Chaddad & Cook, 2004) como elemento diferenciador entre eles, estando presente uma associação entre os modelos estruturados do ponto de vista da propriedade e financiamento, e o sector agrícola do cooperativismo (Chaddad & Cook, 2004; Doyon, 2005; Nilsson, 1999).

Nilsson (1999) refere o modelo Cooperativo Tradicional, o Cooperativas com Ações de Participação (*Participation Shares Co-operatives*), o Cooperativas com subsidiária (*Co-opertive with Subsidiary*), Cooperativa com ações proporcionais negociáveis (*Proportional Tradable Shares Co-op*) e o Empresa Cooperativa de capital aberto (*Public Limited Company Co-operative* que assumem diferentes posicionamentos de acordo com a sua relação face a um conjunto de atributos que se centram na governança, financiamento e controlo. Doyon (2005) citando Goddard, por sua vez, centra-se em novos modelos cooperativos que se separam do modelo tradicional: Modelo de exploração Cooperativo (*Cooperative holding model*); Cooperativas de nova geração (*new generation co-op*); Modelos Híbridos (*Hybrid model*). O primeiro define-se por uma organização participativa, possuidora da estrutura do capital em que este é partilhado, no segundo modelo existe uma adesão restringida de novos membros e uma participação de capital de acordo com o número de ações possuídas. Por fim o modelo Híbrido é uma conjugação de características cooperativas e de sociedades comerciais, havendo uma estrutura de governança e capital partilhada entre ambas as partes (Doyon, 2005).

Posteriormente Chaddad e Cook (2004) apresentaram face às opções sobre o direito de propriedade sete formas possíveis do modelo cooperativo, novas opções para as cooperativas agrícolas que segundo os mesmos justificam-se pela urgência em “adquirir o necessário capital de risco para implementar [...] estratégias relacionadas com o crescimento e permanecer competitivo” (Chaddad & Cook, 2004, pp. 348–349) ao que denominam de “inovações organizacionais para se adaptar à industrialização agrícola” (Chaddad & Cook, 2004, p. 349). Os modelos apresentados e

sua descrição tomaram por base diversos atributos organizacionais como a “estrutura de propriedade, a política da qualidade de membro, direitos de voto, estrutura de governança, direitos residuais, distribuição de benefícios, e o interface entre estratégia e estrutura” (Chaddad & Cook, 2004, p. 349). Estes vão desde o modelo Cooperativo Tradicional, ao modelo de Cooperativas Investimento Proporcional (*Proportional Investment Cooperatives*), ao modelo de Cooperativas de Membros Investidores (*Member-Investor Cooperatives*), ao modelo de Cooperativas da Nova Geração (*New Generation Cooperatives*), ao Modelo de Cooperativas com Entidades de Procura de Capital (*Cooperatives with Capital Seeking Entities*), ao modelo de Cooperativas de Investidores-Ações (*Investor-Share Cooperatives*) e ao modelo de Empresas orientadas para o Investidor (*Investor-Oriented Firms*) (Chaddad & Cook, 2004). Caracterizados pelas variações da sua relação com os direitos de propriedade entre os vários intervenientes, especificamente membros, patrões e investidores (Chaddad & Cook, 2004). Verificando-se a partir do modelo tradicional um progressivo afastamento do modelo cooperativo, entenda-se aqui o modelo cooperativo em consonância com a definição e princípios preconizados pela ACI.



**Figura 1.** Modelo Cooperativo Alternativo: uma perspectiva de direito de propriedade.

Fonte: Chaddad & Cook, 2004, p. 352.

Como ilustrado na Figura 1 é possível identificar os elementos distintivos dos diversos modelos divergentes ao tradicional, que se apresentam como novas soluções ao financiamento restrito do

modelo tradicional, afirmando Chaddad e Cook (2004) que nesta “falta aos membros das cooperativas incentivos necessários para investir em cooperativas tradicionais uma vez que o seu investimento é ilíquido e não recebe o retorno adequado” (p. 358). Sendo possível encontrar no extremo oposto as empresas orientadas para investidores, em que a cooperativa se converte em sociedade comercial.

Seguindo a tendência de novos modelos cooperativos, Santos, Pache e Birkholz (2015) apresentam um conjunto de modelos para empresas sociais nas quais se encontram englobadas as cooperativas, relacionando especificamente a empresa social com o mercado numa perspetiva dos clientes, dos beneficiários e da oferta comercial - *Market Hybrid*; *Blending Hybrid*; *Bridging Hybrid*; *Coupling Hybrid*. Estes modelos são “empresas sociais híbridas que utilizam principalmente meios comerciais para atingir uma missão social e ambiental e adotam uma forma legal diferente dependente do seu contexto regulador” (Santos et al., 2015, p. 38), estando as cooperativas entre as várias formas legais referidas. Entende-se por *Market Hybrid* o modelo mais próximo das sociedades comerciais mas com uma missão social, por *Blending Hybrid* próxima da anterior possuindo um objetivo adicional em criar impacto na comunidade que se relaciona com a oferta comercial. O modelo *Bridging Hybrid* é o ponto intermédio destes modelos onde se pretende um ponto de equilíbrio entre as necessidades e recursos dos beneficiários e clientes. Por fim *Coupling Hybrid* trata-se do modelo mais complexo dos quatro modelos híbridos em que se propõe servir o beneficiário, cliente e criar dinâmicas adicionais de intervenção não relacionadas com a sua atividade comercial.

Globalmente estes novos modelos desenvolvidos aproximam o modelo cooperativo do modelo das sociedades comerciais, com o intuito de eliminar as alegadas fraquezas do modelo cooperativo, não tendo porém em conta as suas especificidades e a sua “*vantagem cooperativa*” (Ketilson, 2014; Mills, 2008; Novkovic, 2004a; Whyman, 2012).

O modelo de gestão não passa sobretudo por fórmulas, mas antes por “certos fundamentos ou enquadramento geral que se expressam em realidades concretas de entidades distintas e que possuem elementos comuns transferíveis ou utilizáveis para a sua adequação à ideia de compatibilizar solidariedade com eficiência” (COMTECO, 2001, pp. 1–2). É sobre este ponto de vista que se enquadra uma segunda forma de estruturação, a abordagem por componentes do modelo de gestão das cooperativas definidas por Oliveira em 2006 (Rossés, Ferreira, Stecca, & Gelatti, 2011), bem como as categorias teóricas de Zwick e Pereira (2013).

Oliveira, citado por Rossés (2013), propunha no seu “*Manual de Gestão de Cooperativas*” a análise e descrição do modelo de gestão cooperativo através de sete componentes teóricos de gestão (Figura 2): componentes estratégicos, componentes estruturais, componentes diretivos, componentes tecnológicos, componentes comportamentais, componentes de mudanças e componentes de avaliação. Dotados de uma marcada interação entre eles, encontrando-se individualmente associados a elementos específicos em cada um dos seus componentes.

Os componentes estratégicos relacionam-se com o planeamento estratégico e em associação aos objetivos, missão e visão para o concretizar. Incluindo-se ainda a “qualidade e o marketing como

agentes de sustentabilidade desse processo” (Rossés et al., 2011, p. 428), sendo o primeiro a avaliação da satisfação do cliente e cooperador como método de mensuração da qualidade e o segundo “é a sinergia dos diversos setores e atividades da cooperativa buscando atender às expectativas do mercado e de seus cooperados” (Rossés et al., 2011, p. 428) .

Os componentes estruturais dizem respeito à própria estrutura da cooperativa na relação dos vários níveis de gestão, de cada parte com os restantes e com a cooperativa como um todo. Os componentes diretivos, que passam por uma gestão e um gestor consciente da sua envolvente, organização, seus cooperadores e outros intervenientes, e capaz de comunicar claramente toda a estratégia traçada para a cooperativa e com os cooperadores, sendo que os fatores desta componente “geram aplicações diretivas como maior capacitação profissional dos cooperados, executivos e funcionários de cooperativas” (Rossés et al., 2011, p. 429).



**Figura 2.** Componentes do modelo de gestão de cooperativas - Oliveira (2006).

Fonte: Rossés et al., 2011, p. 427.

Quanto aos componentes tecnológicos, de referir o produto ou serviço e a interação entre a cooperativa, seus cooperadores e o mercado, não relegando a orientação para a satisfação do cliente e do cooperador, aos quais se associam o fundamental conhecimento da cooperativa como vantagem competitiva adicional.

Os componentes comportamentais, que são descritos como capacitação, o desempenho e a ponderação entre o esperado e o estabelecido, o potencial para a função ou atividade, o comportamento de determinado indivíduo, e ainda o comprometimento, especificamente “ na forma de aceitação da responsabilidade para alcançar os objetivos da cooperativa ou dos cooperados” (Rossés et al., 2011, p. 429). Os componentes de mudança, características transversais aos diferentes tipos de organizações, que especificamente no modelo cooperativo está apoiado na estrutura conjunta e orientação comum.

Por fim, os componentes de avaliação congregam o recurso a indicadores de desempenho, subtendidos como “parâmetros de avaliação pré- estabelecidos e que permitem avaliar o grau de

sucesso na realização das atividades da cooperativa” (Rossés et al., 2011, p. 430). O recurso ao controle, que pretende primordialmente “avaliar o desenvolvimento e os resultados das estratégias e as ações para orientar os gestores sobre a eficácia” (Rossés et al., 2011, p. 430). Permitindo a detecção e subsequente correção de eventuais desvios aos resultados esperados, conduzindo este processo uma melhoria contínua, ou dito de outra forma e de acordo com o autor, aprimoramento.

Outra abordagem ao modelo de gestão cooperativa passa por delimitar categorias teóricas do modelo de acordo com as dimensões estruturais transversais a modelos de gestão (Quadro 5). Dimensões estruturais que, segundo o preconizador do modelo, poderão ter um posicionamento mais próximo de uma das dimensões estruturais em detrimento das restantes, podendo haver as mais diversas conjugações e peso de cada uma destas no modelo de gestão praticado pela cooperativa (Zwick & Pereira, 2013, p. 15). As três dimensões estruturais definem-se da seguinte forma, a dimensão económico-financeira que em muito passa “por um equilíbrio entre custos e benefícios, tendo como resultado sua saúde financeira” (Zwick & Pereira, 2013, p. 15). A dimensão institucional-administrativa que envolve o planeamento, organização, direção e controle, ou seja, “a sua relação com aspetos de seu ambiente interno” (Zwick & Pereira, 2013, p. 17) e o desenvolvimento profissional para uma melhoria de desempenho interno. Por fim a dimensão sociopolítica cujas categorias determinam “a configuração social geral da cooperativa, podendo a sua identidade constituir um espaço dificultador/impeditivo ou facilitador/amplificador das expressões e relação” (Zwick & Pereira, 2013, p. 20). As categorias deste modelo ou modelos “são estruturas dinâmicas, localizadoras e articuladoras dos conceitos inerentes às teorias” (Zwick & Pereira, 2013, p. 22), ressaltando que frequentemente estas podem conjugar-se numa mesma realidade existente na cooperativa.

DIMENSÃO ESTRUTURAL	CATEGORIAS TEÓRICAS	
Económico-financeira	Governança democrática Equidade Controle social Responsabilidade social Ética	Governança corporativa Parcialidade Controle técnico Livre concorrência Eficiência
Institucional-administrativa	Trabalho autónomo associado Divisão socializada do trabalho Regulamentação contratual coletiva Processo decisório coletivo Racionalidade Substantiva	Trabalho assalariado individual Divisão funcional do trabalho Regulamentação contratual individual Processo decisório hierárquico Racionalidade Instrumental
Sociopolítica	Propriedade coletiva Democracia deliberativa Participação decisória Críticidade Emancipação Solidariedade	Propriedade privada Democracia liberal Participação informativa Alienação Dominação Competição
Movimento contraditório e dinâmico das categorias de gestão	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">Autogestão/Gestão Social</div> <div style="text-align: center;">Heterogestão</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;">←</div> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;">Racionalidade Substantiva</div> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;">Racionalidade Instrumental</div> <div style="text-align: center;">→</div> </div>	

**Quadro 5.** Categorias teóricas nucleares nas dimensões estruturais de gestão cooperativa.

Fonte: Zwick & Pereira, 2013, p. 15.

A par destes modelos e derivada de uma consciência da importância da adequação do modelo de gestão cooperativo às especificidades da organização (Figura 3), identifica-se o Modelo de Gestão de *Mondragon* (MONDRAGON, 2012). Permitindo a “promoção do desenvolvimento da dinâmica de gestão do negócio” (MONDRAGON, 2012, p. 8), a par do “aumento de competitividade das cooperativas” (MONDRAGON, 2012, p. 8), e complementarmente através do estilo de gestão, a criação de uma “marca de identidade que cria um sentimento de pertença, e conduz ao caminho da intercooperação e ajudando a otimizar sinergias ao nível corporativo” (MONDRAGON, 2012, p. 8).



**Figura 3.** Modelo de Gestão Mondragon.

Fonte: *Corporate Management Model*, 2012.

Estes modelos teóricos, principalmente os referidos novos modelos, surgem em certa medida no seguimento das preocupações com a gestão cooperativa, uma vez que a gestão organizacional das cooperativas, *per se*, é reiteradamente indicada como uma das suas principais fragilidades, justificada pela sua dificuldade em se adaptar e dar respostas aos novos desafios do mercado (Mills, 2008). Verifica-se ainda que a abordagem da gestão cooperativa como um todo, desde os seus modelos aos seus atributos, na literatura cooperativa é parca, sendo mesmo atualmente ainda significativamente ignorada nas escolas de negócio (Lluch, Gomis, & Jiménez, 2005). De facto encontra-se, ao invés, recorrentemente a identificação teórica dos problemas que levam às dificuldades do modelo cooperativo, baseando-se em teorias económicas para fundamentar a sua ineficiência e ineficácia (Doyon, 2005; Nilsson, 1999, 2001).

Há, por conseguinte, alguns aspetos no que concerne à gestão deste modelo abordadas ao longo destes últimos anos por alguns autores, identificando-se três vetores principais na literatura, novas formas estruturais/teóricas de organizar o modelo cooperativo, anteriormente apresentadas, a performance dos gestores, e a orientação destes face à realidade cooperativa versus mercado. Quanto aos gestores, poderemos dizer que é consensual o seu papel determinante (Bernardi, 2007; Davis, 2003; Lluch et al., 2005; Mills, 2008; Parnell, 1995), afirmando-se a necessidade de uma gestão profissionalizada. Mas, nem sempre são reconhecidas as especificidades do modelo, a Comissão da União Europeia refere em 2001 que uma cooperativa é uma empresa como outra qualquer e ainda a sua determinante influência sobre o desempenho da gestão (Bernardi, 2007),

defendendo alguns que a gestão não deve diferir da realizada numa empresa lucrativa (Lluch et al., 2005). Sendo mesmo sugerido por alguns o recurso a gestores externos para reforçar o conselho (Lluch et al., 2005).

São vários os exemplos das debilidades da gestão organizacional apontadas na literatura, tais como orientação estratégica inadequada do negócio pelo conselho de administração, a falta de qualidade na gestão e a formação inadequada dos cooperadores/colaboradores, incapacidade de motivar e envolver completamente os intervenientes na cooperativa e o enfoque em atingir objetivos sociais descurando a performance comercial (Mills, 2008), carências que com os novos desafios dos mercados globalizados se tornaram restritivos na subsistência deste modelo.

Adicionalmente são indicadas outras fragilidades como a falta de hierarquização na estrutura dos seus Recursos Humanos (Lluch et al., 2005), associado aos problemas de propriedade (Chaddad & Cook, 2004; Nilsson, 2001; Silva, Sousa, & Leite, 2011), às dificuldades de financiamento (Lluch et al., 2005; Mazzarol et al., 2014; Nilsson, 2001; Parnell, 1995). Fragilidades justificadas em acordo com outros, pela aproximação da empresa cooperativa à sociedade comercial, numa tentativa de a transformar numa empresa dita capitalista (Ketilson, 2014; Namorado, 2005a; Nilsson, 2001; Zamagni, 2008), não reconhecendo neste modelo cooperativo as suas particularidades e o facto de o seu modelo de gestão as dever ter em conta, isto é adequar-se às suas diretrizes de enquadramento ideológico-legal, já que as cooperativas existem pela sua missão, para fazer a diferença na sociedade e na vida individual (Drucker, 2012) e não para cumprir objetivos simplesmente lucrativos.

Contrapondo àqueles que defendem que o modelo cooperativo se deve aproximar das empresas lucrativas para colmatar as suas dificuldades, estão presentes aqueles para os quais o modelo deve ser encarado em toda a sua extensão não só económica, mas principalmente social. Propondo os segundos, novos indicadores performance ajustados às especificidades das cooperativas (Beaubien & Rixon, 2012), a evidenciação da singularidade do modelo, como os três pilares, capacidade de organização, capacidade económica e capacidade para a mudança (Oorschot, Hoog, Steen, & Twist, 2013). E ainda Daub, Scherrer e Verkuil, (2014) que apresenta um modelo de gestão sustentável. É em suma defendida uma relação entre a gestão cooperativa e a sua performance no mercado e entre os seus membros, diferindo, no entanto, o tipo de respostas para colmatar as suas fragilidades, que vão desde respostas de aproximação ao modelo empresarial lucrativo à criação de novas formas ajustadas às particularidades do modelo.

## **1.2. Cooperativismo como delimitador do modelo de gestão organizacional**

Ao cooperativismo está associado para além do conjunto de diretrizes ideológicas, um quadro legal específico que regulamente toda a sua atividade, relações e subsequentemente o seu modelo de gestão organizacional (Quadro 6).

### 1.2.1. Modelo legalmente regulado pelo código cooperativo

Inequivocamente o enquadramento legal do cooperativismo restringe a ação da gestão organizacional, pretendendo enquadrar as particularidades do modelo cooperativo face aos restantes. Correspondendo a códigos, leis e mesmo regulamentos internos, apresentando-se em diferentes formas nos vários países europeus.

A *International Labor Organization* aponta para seis itens essenciais no seu conteúdo, são eles os pontos principais que vão desde a definição às especificidades das suas composição e estrutura e seus membros (adesão, direitos e deveres), a governança e gestão, a formação de capital, a gestão de disputas, estrutura do movimento cooperativo e por fim a responsabilidade da cooperativa nos serviços de suporte (formação, educação e a prestação de contas e auditorias) (International Labor Organization, 2001).

Especificamente podem-se apontar algumas linhas transversais que regulamentam o modelo cooperativo, a governança, os procedimentos internos, a relação entre cooperadores e órgãos administrativos e fiscais e a propriedade da cooperativa.

	Identidade Cooperativa ACI	Identidade Empresarial
Natureza da atividade desenvolvida	Empresa	Empresa
Natureza dos utilizadores	Membros	Sem restrições
Objetivo principal	Atuar no interesse dos seus utilizadores membros, também através de remuneração aos mesmos em proporção quantidade/qualidade das suas transações com a cooperativa	Atuar no interesse dos seus acionistas através de uma remuneração proporcional ao seu capital subscrito
Objetivos adicionais	Suportar novos cooperadores (também através de reservas indivisíveis), o movimento cooperativo e a comunidade	Sem objetivos adicionais
Princípio da governança	"Um membro, um voto"	"Uma ação, um voto"
Controlo	Controlo conjunto pelos membros	Um único acionista pode controlar a empresa (e empresas com apenas um acionista também é possível)
	Não é permitido controlo externo	Controlo externo é possível
Organização aberta	Sim	Não

**Quadro 6.** Sumário de princípios da identidade cooperativa em comparação com a identidade legal das empresas.

Fonte: Adaptado de Fici, 2012, p. 14.

Encontra-se atualmente em processo de conclusão a definição dos Princípios da Lei Cooperativa Europeia (PECOL – *Principles of European Cooperative Law*) cujo *draft* foi já publicado em maio de 2015 (Fajardo, Fici, Henrÿ, David, & Hans-H., 2015), que se vem juntar ao Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia. Apesar de serem na sua génese essencialmente linhas

orientadoras demonstram uma tentativa de uniformização das diferentes especificidades dos códigos cooperativos de vários países europeus para assim atenuar as suas diferenças e nivelar a sua capacidade de competição nos mercados até agora restringida de formas diferenciadas pelos mesmos códigos. Quanto ao Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia, é de referir que este possui um intuito transfronteiriço, que permite o agrupamento de cooperativas de diferentes estados membros (Comissão Europeia, 2012).

#### **1.2.1.1. Na Europa**

O trabalho realizado pela União Europeia no sentido de orientar a nível legal a realidade cooperativa revela que existem disparidades entre países neste âmbito. Orientados pela ACI cada país mantém, no entanto, a sua individualidade, não se encontrando sempre estritamente orientados pelos princípios da ACI, o que por vezes conduz a desigualdades no desenvolvimento e no acesso ao mercado das cooperativas dos diferentes países.

No contexto europeu são de realçar, dada a sua tradição secular e papel económico, financeiro e social na Europa, e em consonância com o preconizado pelo PECOL, *UK Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014*, *Finnish Cooperative Act n. 1488/2001*, *French Cooperation Act n. 47-1775 10 September 1947*, *German Cooperative Act (1889-2006)*, *Italian Civil Code of 1942*, *Spanish Cooperatives Act n. 27/1999 of 16 July 1999* e o Código Cooperativo Português recentemente alterado, como já referenciado, que será abordado no ponto seguinte.

Seguindo a estrutura proposta pelo grupo de trabalho SGEVOL (*Study Group on European Cooperative Law*) a legislação cooperativa europeia contempla de uma forma geral cinco áreas. São elas a definição e objetivos das cooperativas, a governança cooperativa, a estrutura financeira cooperativa, a auditoria cooperativa e a cooperação entre cooperativas. Antes de se apresentar os principais delimitadores legais do modelo de gestão cooperativo será importante de novo reforçar que as leis cooperativas europeias absorveram, de um modo mais ou menos explícito, as diretrizes e/ou orientações da ACI, ou seja os objetivos, princípios e valores cooperativos por esta preconizados. O projeto PECOL vem demonstrar de forma comparativa que a disparidade entre países é uma realidade e sob o ponto de vista legal nem todos os códigos cooperativos, ou similares, conseguem proteger a especificidade cooperativa da sua aproximação às empresas com fins lucrativos (ver Quadro A.1, no anexo). Apesar do seu contexto múltiplo é possível identificar um conjunto de delimitadores transversais à grande maioria dos países europeus, sendo de ressaltar que em muitos deles se confundem com os seus princípios e valores conforme já explicado anteriormente (ver Quadro A.2, no anexo). Sendo possível *à priori* referir que a gestão democrática, o respeito pelos interesses dos seus membros, o seu fim não lucrativo e as implícitas restrições na aplicação do capital gerado, reservas, na interferência de intervenientes exteriores à cooperativa, constituem os principais elementos que delimitam o modelo de gestão de cooperativas e o diferenciam de outras formas de organizações.

Relativamente às cinco áreas apontadas pelo PECOL é de referir alguns pontos adicionais no sentido de justificar a sua força delimitadora do modelo. Na sua definição são transversais os

objetivos da cooperativa, seu elemento distintivo face a outros modelos de negócio (Fajardo et al., 2015). Neste ponto é de destacar o seu fim não lucrativo e o interesse dos seus membros acima de qualquer outro. Sendo que estes orientam a estratégia da organização marcada pela paridade. Obrigando a missão e visão a orientar-se para os objetivos plurais acordados pelos seus membros (ver Quadro A.3, no anexo), bem como um conjunto de normas do ponto de vista financeiro/contabilista ajustadas ao seu propósito não lucrativo.

A governança cooperativa (Fajardo et al., 2015) é um dos pontos mais complexos, dada a sua legalmente regulada orientação (ver Quadro A.4, no anexo), bem como a sua extensão a todo o modelo. É da sua correta ou incorreta adequação resulta muitas vezes a mais ou menos adequada gestão cooperativa e sua relação com as partes interessadas. De acordo com a definição preconizada pela PECOL (Fajardo et al., 2015) a governança diz respeito à direção e controle de propriedade conjunta e autónoma da organização cooperativa. A governança cooperativa comporta a livre adesão, delimitação das obrigações e deveres dos membros, uma estrutura dos membros, gestão e controlo interno. A limitação destes componentes constituintes em relação ao modelo de gestão passa essencialmente pelo poder de decisão dos cooperadores, um membro um voto, que leva a uma democratização e paridade na estrutura de decisão e controlo da organização. A PECOL identifica três funções chave dos quadros da organização, a gestão executiva, representação e supervisão. Esta distribuição de competências nem sempre se encontra regulamentada da mesma forma, havendo alguma liberdade na sua estrutura, permitindo em alguns dos países (Oorschot et al., 2013) que esta seja enquadrada na lei geral aplicável mas regulamentada através de regulamentos internos no sentido de respeitar os interesses dos cooperadores/cooperativa. No entanto, independentemente da estrutura adotada, a sobreposição dos interesses dos cooperadores aos interesses deste quadro de gestão determinará o seu forte caráter delimitador na tomada de decisão por parte dos gestores e restantes quadros administrativos, e ressalta o papel fundamental da comunicação e transparência destes intervenientes. Como afirmado por Mayo (2014) “a boa governança responde à voz dos membros” (p. 87). A estrutura financeira cooperativa comporta um conceito partilhado de entradas de capital social que poderá nem sempre ser igual e nem sempre determinam o seu estatuto de cooperador (ver Quadro A.5., no anexo), havendo mesmo a possibilidade deste não existir mesmo, como no caso do Reino Unido (*Company Limited by Guarantee*, Reino Unido). Esta estrutura caracteriza-se ainda por um conjunto de reservas para além das reservas legais, sendo algumas delas obrigatórias, que pretendem dar resposta a necessidades de educação, formação e informação, as segundas, suportando o súpero interesse dos membros, obrigatórias no caso português, espanhol e italiano (ver Quadro A.6., no anexo).

As auditorias funcionam como elemento de controlo não apenas no desempenho económico - financeiro mas acima de tudo no cumprimento dos seus objetivos em linha com a identidade cooperativa, servindo de um mecanismo de proteção do modelo e das possíveis desvirtuações.

A cooperação entre cooperativas, última área abordada pelo PECOL, merece um apontamento quanto às suas implicações de delimitador no sentido que permite novas abordagens da

estratégia, a nível nacional e internacional, regimentadas por um código específico e outro a nível europeu. Para este muito poderá contribuir o Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia (regulamento CE nº 1435/2003). Numa abordagem comparativa, evidencia-se que os códigos cooperativos, ou similares, em análise, se encontram dotados da mesma clara orientação e forma estrutural semelhante, possuindo, contudo, especificidades que lhes permite, em potencial, algumas vantagens face ao mercado e melhores resultados económicos, financeiros e sociais.

O *Finnish Co-operatives Act* de 2001 segue a ideologia cooperativa internacional colocando, no entanto mais ênfase no ponto de vista económico (Borgström et al., 2006), cuja definição evidencia esta vertente. O *German Co-operative Societies Act em 2006* veio permitir às cooperativas extensão às preocupações sociais e culturais (Hill & Doluschitz, 2014), uma vez que até essa data, a definição legal de cooperativa, estava restringida apenas à persecução da promoção do bem-estar económico dos seus membros (German Confederation, 2010). As alterações introduzidas neste ano contemplaram ainda a introdução de membros investidores e de um capital mínimo necessário (German Confederation, 2010). A Alemanha da mesma forma que o Reino Unido não impõe a obrigatoriedade legal da existência de fundos de reserva, remetendo esta possibilidade para os estatutos da cooperativa (Fici, 2012). De referir ainda uma especificidade do código alemão de uniões de auditores aos quais as cooperativas devem estar associadas, “a sociedade cooperativa deve pertencer a uma união à qual foram atribuídos direitos de auditoria” (*secção 54, parte IV, do German Cooperative Act, 1889-2006*), processando-se a auditoria das cooperativas através deste organismo que se realiza a cada segundo ano fiscal ou todos os anos nos casos das cooperativas com um movimento que exceda os dois milhões de euros (*secção 53, parte IV, do German Cooperative Act, 1889-2006*).

A Itália, através da sua última reforma, decreto de 17 de janeiro de 2003, nº 6, introduz um conjunto de alterações com especificidades únicas na Europa. De forma sucinta, é de destacar nesta reforma, a divisão das cooperativas entre cooperativas de “mutualidade predominante” e as “outras” (regras mais restritas para as primeiras, mas às quais são atribuídos benefícios fiscais, contrariamente às segundas, que se encontram longe dos princípios cooperativos por que se rege a primeira). Alargando os instrumentos financeiros disponíveis às cooperativas (numa opção entre sociedades anónimas e sociedades de responsabilidade limitada), reforçando o poder e autonomia estatutária das cooperativas, onde por exemplo se prevê a possibilidade de este contemplar o voto plural, e de membros investidores. De acordo com Pezzini (2003) “O desafio é conciliar a mutualidade e desenvolvimento, autenticidade e competitividade aos níveis mais elevados” (p.86)

O exemplo italiano, bem como o francês, português e espanhol possuem obrigações legais na criação de um fundo que nem com a sua dissolução reverte diretamente para os seus membros.

A França, à semelhança da Espanha, Portugal e Itália inscreve na sua lei as linhas orientadoras da ACI no seu artigo 1. Definindo adicionalmente reservas obrigatórias para a promoção da cooperativa e seus membros e restringindo os poderes de gestão (artigo 15.º, do *French Cooperation Act n. 47-1775 10 September 1947*) e controle externo (artigo 25.º-1, do *French Cooperation Act n. 47-1775 10 September 1947*). De todos os seis países analisados, Espanha é a

que mais se aproxima de Portugal, com códigos cooperativos bastante próximos, mesmo na própria estrutura e divisão do mesmo.

Relativamente ao Reino Unido compreende-se que a antiguidade, dimensão e acima de tudo o seu contexto cultural leva a um extenso documento legal, designado por *Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014*, que todavia pouco regulamenta diretamente, reportando para os estatutos ou regulamentos internos as decisões determinadas pelas cooperativas.

### **1.2.1.2. Em Portugal**

Apesar das recentes alterações, o Código Cooperativo Português distancia-se do europeu dado o valor constitucional que o código português assumiu (artigo 61.º da *Constituição da República Portuguesa*, 2005). O que protege de forma ativa todos os seus valores e a singularidade do modelo, delimitando-o.

Antes desta última alteração, alguns autores demonstravam a sua preocupação quanto à necessidade de o reformar, no sentido de o afastar da contínua aplicação do regime das sociedades anónimas, no entanto após esta reforma não é claro que as suas alterações tenham introduzido os mecanismos necessários para que tal aconteça, tendo-se mantido sem alterações o artigo 9.º, Direito subsidiário. O que numa apreciação global se pode constatar é que a reforma realizada em 2015 revela uma aproximação à realidade europeia de um cooperativismo mais liberal, com a introdução de investidores externos não cooperadores, e enquadramento na economia social conceito cada vez mais promovido pela União Europeia. Verifica-se ainda paralelamente um esforço de maior controlo e de certa forma promoção para um maior envolvimento na sua gestão financeira. Introduzindo algumas regras claras que consequentemente vêm delimitar o papel da gestão, sendo que estas pretendem profissionalizar a gestão e promover a sua sustentabilidade económico-financeira. E ainda a introdução do voto plural nas assembleias de cooperativas de primeiro grau (artigo 41.º, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015). Para muitos estas alterações vêm por em causa a Constituição que protege os princípios e valores cooperativos (Confecoop, 2015; Namorado, 2005a), estando ainda em marcha algumas tentativas para reverter estas alterações por parte de alguns intervenientes da realidade cooperativa.

Tendo como princípio que os gestores diferem dos órgãos das cooperativas (Parnell, 1995), os principais delimitadores refletem-se essencialmente nas seguintes áreas do modelo de gestão: governança, económico-financeira e na gestão estratégica como um todo.

Na governança, toda a sua estrutura democrática organizada por assembleia geral, órgãos de administração e órgãos de fiscalização que estruturam a organização dando ao gestor e à sua gestão apenas um papel orientado por todos estes órgãos e supremo interesse dos cooperadores. Restringindo a independência e autonomia da gestão através da sua estrutura burocrática, evidenciado, por exemplo, pela predominância das competências da assembleia geral, à qual

cabe “apreciar e votar o orçamento e plano de atividades para o exercício seguinte” (artigo 38.º, alínea d, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015).

Na área económico-financeira, a gestão encontra-se enquadrada por vários órgãos que não só controlam como a norteiam. Os órgãos a destacar serão o conselho fiscal que, entre outros aspetos, pode “fiscalizar a administração da cooperativa” (artigo 53.º, alínea b, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015), pela comissão de auditoria e, quando aplicável, ainda pelo conselho geral e de supervisão e pelo revisor oficial de contas. Encontrando-se à partida determinado um conjunto de diretrizes no que corresponde ao seu regime económico (capítulo V, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015), bem como a introdução de investidores não cooperadores e títulos de investimento que traz consigo uma nova forma de financiamento. À aplicação dos excedentes produzidos pela cooperativa, o gestor encontra-se obrigado à constituição de reserva legais (artigo 96.º, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015) bem como de reservas para a educação e formação de cooperativas (artigo 97.º, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/215). Sendo que apenas os excedentes anuais líquidos não provenientes de operações com terceiros poderão retornar aos cooperadores.

Assim pode-se concluir que o código cooperativo conduz sob o ponto de vista legal o desenrolar da gestão cooperativa, através dos seus órgãos decisores, democraticamente eleitos pelos cooperadores, e vários mecanismos de proteção e controlo das especificidades do modelo, o que deverá orientar a estratégia da cooperativa para a realização dos objetivos e interesses dos seus membros, não permitindo ou não devendo permitir à partida um grau de independência e autonomia relevante da gestão face aos objetivos do seu todo.

### **1.2.2. A importância dos Estatutos no modelo de gestão cooperativo**

Os estatutos desempenham um papel fundamental na delimitação da estrutura do modelo cooperativo, que juntamente com o regulamento interno possuem uma margem significativa para adequar a estrutura da cooperativa aos objetivos dos cooperadores. Servem de suporte adicional que pretende proteger o modelo e ao mesmo tempo dar a possibilidade aos seus membros de adequá-los aos seus objetivos, uma vez que lhe é permitido regular em matérias não reguladas ou apenas parcialmente reguladas pela lei cooperativa. Assim, apenas as leis obrigatórias da lei cooperativa limitam a liberdade da cooperativa de autorregulação através dos seus estatutos, ou seja, é na lei geral, códigos ou similares que se determina a amplitude regulamentar dos estatutos. O potencial dos estatutos pode ser justificado especificamente, em permitir a determinação de critérios para a entrada e exclusão de membros, limitação de mandatos de todos os seus órgãos, estruturação dos seus vários conselhos. E a adição de um regulamento interno, para o qual os estatutos podem reportar, que para além de procedimentos pode instituir códigos de conduta e orientação que em muito poderá motivar os resultados da cooperativa e a relação entre os seus membros, bem como o papel do gestor e sua orientação na gestão.

Apresentado de outra perspectiva “a importância da estrutura organizacional da cooperativa está em definir, legal e estatutariamente, de forma transparente, como se operam as relações entre os seus associados, bem como as relações institucionais da cooperativa com os demais atores sociais” (Silva et al., 2011, p. 67).

### **1.2.3. Dificuldades envolvidas à gestão cooperativa**

A gestão cooperativa consubstancia em dois lados fundamentais, por um lado o papel determinante do gestor que deve ser dotado de características específicas e, por outro, a sua relação com os órgãos cooperativos, seus membros e restantes partes interessadas. Sendo a interação entre estes aspetos fundamentais no desenrolar da gestão, que para além de um significativo enquadramento legal deve de forma eficaz gerir as relações de interesses de uma organização democrática e com interesses comuns. Na prática “os gestores devem reconhecer as características especiais de gerir uma organização democraticamente controlada” (Lluch et al., 2005, p. 39), e a partir daí definir toda a orientação e estratégia para a cooperativa.

A latente heterogeneidade dos membros (Hanf & Schweickert, 2007), e dos seus interesses comportam um potencial foco de conflitos, para o qual a capacidade de envolvimento e de gerar confiança ao seu todo, no desenrolar das funções da gestão, se revela essencial na sua gestão, que deverá ser pautada pela transparência e equidade. Os membros cooperadores e os órgãos da cooperativa podem ser o maior entrave à gestão ou a sua mais-valia, em muito dependerá da forma eficaz como ela é gerida e orientada.

Consciente dos crónicos problemas da gestão cooperativa, Davis propunha em 1998 (citado por Lluch, Gomes, & Jimenez, 2006) sete princípios de gestão cooperativa na organização cooperativa, pluralismo, mutualismo, autonomia individual, justiça distributiva, justiça natural, foco nas pessoas, vários papéis de trabalho e laboração (Quadro 7). Princípios base no controle da performance, seleção e desenvolvimento da gestão (Lluch, Gomis, & Jimenez, 2006). Para Davis (1998, citado por Lluch et al., 2006) a eficiência organizacional das cooperativas requererá um estilo particular, uma cultura ajustada e um conjunto de valores adotados pelos gestores das cooperativas, orientado pelos interesses dos membros em associação. Reforçando uma ideia já partilhada por outros autores (Beaubien & Rixon, 2012; Lluch et al., 2005; Parnell, 1995; Pesämaa, Pieper, Vinhas da Silva, Black, & Hair, 2013) em relação à responsabilidade da gestão e à participação dos membros, ambos determinantes para as cooperativas, sendo estes dois aspetos “os princípios base da governança democrática mas com o reconhecimento realístico do papel essencial da formulação da política levada a cabo pelo profissional de gestão da cooperativa” (Lluch et al., 2006, p. 46), e cujo controle democrático pelos seus membros permitirá um sentido de responsabilização e propriedade conjunta. A par da relação membros, gestores e órgãos cooperativos é ainda de referir as restantes partes interessadas e o meio envolvente, comportando ambos algumas dificuldades para a gestão cooperativa (Quadro 8).

---

<b>Pluralismo</b>	Os membros vão encontrar nos seus interesses reconhecer outras partes interessadas.
<b>Mutualismo</b>	O retorno sobre o capital não é o critério principal para se tornarem membros da cooperativa; assim, mutualidade entre partes interessadas será facilmente estabelecida uma vez que a remuneração de um não tem que ser realizada às custas do outro.
<b>Autonomia Individual</b>	Respeito pela pessoa e devolução de responsabilidade mas tem subentendido tanto a necessidade da organização em si em se defender do controlo externo e a autonomia individual dos membros.
<b>Justiça Distributiva</b>	Uma partilha de recursos não exploradora.
<b>Justiça Natural</b>	O direito de recorrer de forma independente a processos e à aplicação de regras e processos justos
<b>Centrado nas pessoas</b>	Reconhecer que as pessoas, sejam elas empregados, fornecedores ou clientes são o assunto e não objetivo do negócio.
<b>Vários papéis de trabalho e laboração</b>	O trabalho influencia o estatuto social, padrões de consumo e toda a estrutura de relacionamento na sociedade como um todo. Isto providencia juntamente com o centrar nas pessoas a razão adicional para a responsabilidade social corporativa. Cooperativas exemplificam este princípio através da combinação do social e comercial. Eles mobilizam o trabalho de pequenos agricultores e trabalhadores que são tanto empregados como consumidores. O seu princípio de comunidade ajuda a providenciar uma visão holística dos clientes, trabalhadores e fornecedores.

---

**Quadro 7.** Os sete princípios da gestão cooperativa na organização cooperativa de Davis e Donaldson (1998).  
 Fonte: Adaptado de Lopez, 2006, p. 47.

Parnell (1995) defende o papel fundamental destas partes interessadas, refere-se a *cardinal stakeholders*, cujos interesses devem estar contemplados nos objetivos da cooperativa. Este define estas partes interessadas como todos aqueles que “ou são utilizadores ou fornecedores de serviços” (Parnell, 1995, p. 14), reforçando assim uma perspetiva mais abrangente das relações das cooperativas não somente direcionados para os seus membros mas o seu todo interno e externo. Apresentando-se desta forma mais um vetor a ser contemplado na gestão, devendo ser balanceado os objetivos e estratégias das cooperativas para servir de forma integrada os interesses deste conjunto de forma a evitar potenciais conflitos de interesses e entraves no desenvolvimento da organização.

Relativamente ao meio envolvente será de notar que este representa frequentemente um forte entrave ao desenvolvimento cooperativo, seja através da resistência em aceitar o modelo por

parte das comunidades locais, ou pela globalização e sua associada concorrência de mercado que produz desafios complexos a este modelo e ainda pelas crises económicas potenciadas à escala global pela referida globalização dos mercados.

Ações para reforçar o comportamento cooperativo	Regras para a cooperativa funcionar	Razões de insucesso da cooperativa	
		Financeiramente	Gestão
Confiança e comunicação entre membros, e entre os membros e a cooperativa (...)	Relacionar o poder de voto ao papel de membro como membro das partes interessadas principais	<i>Overtrading</i> Fraco controlo do crédito	Incapacidade de responder as alterações do ambiente
Necessidade de ser justo na relação com a cooperativa, e acima de tudo tem de ser manifestamente visto como justo	Restringir o poder de voto ao membros e às principais partes interessadas	Informação desadequada Expansão de capital descontrolada	Dependência de um número reduzido de clientes e fornecedores chave
As pessoas têm de ser aberto e acima do conselho nas suas relações, sendo sempre verdadeiro e transparente, não apenas sobre factos mas também sobre sentimentos	Proibir a venda de bens de ativos da cooperativa durante uma geração de membros, a menos que seja provado que a cooperativa já não tem razão existir	Aumento dos custos fixos	Aumento da competição
É necessário ser específico sobre os objetivos das atividades da cooperativa e constantemente relembrar as pessoas disto	Limitar a participação de outros grupos de partes interessadas nos assuntos da cooperativa, limitando o numero de empregados representativos nas cooperativas de consumo e de agricultores	Contratos com preços fixos	Incapacidade de maturação
Focar-se no que se pretende atingir, o propósito e objetivo principal	Limitar o poder dos investidores na cooperativa, limitando a proporção do capital que eles possam deter	Desadequação financeira	Vida extravagante dos órgãos
Lidar de imediato com sentimentos negativos das pessoas sobre a cooperativa	Assegurar que aqueles que já não utilizam os serviços da cooperativa abdicuem dos direitos de membro, em particular que percam o seu direito a voto		
Utilizar sanções sempre que se verifiquem membros que utilizam a cooperativa para os seus próprios objetivos	Limitar a participação nos resultados económicos dos investidores		
Os que cumprem as regras devem ser visivelmente beneficiados das atividades das cooperativas			
Deve ser difícil tornar-se um "free rider"			
A cooperação deve ser voluntária. Os membros devem entrar livremente e poder sair livremente, mas não para deixar algum encargo aos membros			

#### Quadro 8. Análise do modelo Cooperativo de acordo com Parnell

Fonte: Adaptado de Parnell, E., 1995.

No que diz respeito às comunidades locais, que deverão ser também consideradas nas referidas partes interessadas, a cooperativa tem o dever, determinado no seu 5.º princípio cooperativo - "elas devem informar o grande público (...), sobre a natureza e as vantagens da cooperação" e 7.º

princípio cooperativo – “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades (...)”, devendo desenvolver estratégias para uma integração e compreensão do modelo por parte da comunidade, para assim tornar esta dificuldade em força.

Quanto às dificuldades impostas pelos mercados globalizados, é recomendada a cooperação local que desenvolverá uma base de inovação que permitirá competir à escala global (Lizarralde & Etxeberria, 2005) e ainda “uma gestão baseada em valores cooperativos (...) melhor situada para responder à realidade económica moderna” (Lluch et al., 2006, pp. 45–46). Apresentando-se este modelo como um mecanismo importante para a regularização do mercado (Fafaliou, 2003). No posicionamento das cooperativas face às crises económicas é sustentada “a capacidade das cooperativas sobreviverem a crises económicas” (Ketilson, 2014, p. 5).

#### **1.2.4. Posicionamento das cooperativas Portuguesas face às europeias**

Os valores estatísticos do *World Co-operative Monitor* (EURICSE, 2015) apresentam resultados que evidenciam um movimento cooperativo em crescimento, estimando que uma em cada seis pessoas em média no mundo um é membro ou cliente de uma cooperativa. A *Cooperatives Europe* refere 16 000 empresas cooperativas que representam 5.4 milhões de empregos para cidadãos europeus (Cooperatives Europe, 2016).

Os resultados da *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises* (EURICSE), em 2013, colocam quanto ao volume de vendas em primeiro lugar as cooperativas de venda a grosso e retalho, destacando-se a ADLEC – E.LECLERC (França) com 62.94 biliões de dólares, seguido pelo sector financeiro e bancário, liderado pelo Group Crédit Agricole (França) com 43,03 biliões de dólares. Das sete áreas do sector cooperativo abrangidas no estudo da EURICSE, venda a grosso e retalho, indústria e utilitários, saúde e cuidados, banca e serviços financeiros, seguros e mutualidade, agricultura e outros serviços, as cooperativas europeias posicionam-se em lugares cimeiros quanto ao volume de negócios de 2013 face aos seus pares mundiais. Tais como a ADLEC – E.LECLERC (França) em primeiro lugar na venda a grosso e retalho, O Grupo Mondragon (Espanha) em primeiro lugar no setor da indústria e utilidades, o GWD (Alemanha) em primeiro lugar na categoria de outros serviços, o Group Crédit Agricole (França) na banca e serviços financeiros. Destacando-se em segundo lugar, ADLEC – E.LECLERC (França) no Top 300 das cooperativas e mutualidades mundiais. Portugal integra esta listagem apenas com uma cooperativa, a Lactogal na 194.<sup>a</sup> posição, muito aquém da realidade dos seus pares europeus. Quanto ao volume de negócios por país, publicados neste estudo, são realçar os seguintes resultados: França com um volume de negócios de 410.41 biliões de dólares, a Alemanha com 362.67 biliões de dólares, Itália 111.99 biliões de dólares, Espanha com 101.01 biliões de dólares, Reino Unido com 74.89 biliões de dólares, Finlândia 73.11 biliões de dólares e Portugal com 2.75 biliões de dólares. É importante compreender as limitações deste estudo que muito dependeu da colaboração voluntária das cooperativas e de bases de dados estatísticos nacionais sobre

cooperativas disponibilizadas a este organismo. Podendo existir causas variadas e um forte potencial especulativo na interpretação dos dados ou mesmo do seu fornecimento e disponibilização (ou não) destes a este organismo, cabe apenas analisar que estes resultados apresentados revelam que Portugal se encontra abaixo destas cooperativas patentes no grupo base comparativo de países europeus que participaram neste estudo.

É possível compreender que os seis países europeus (Finlândia, Alemanha, Itália, França, Reino Unido e Espanha), base do enquadramento europeu deste estudo, encontram-se num nível de cooperativismo distinto do Português, quanto ao número, membros, volume de negócios e impacto na economia. Os valores destes países de seguida apresentados reforçam esta diferenciação.

De acordo com os dados apresentados pela ACI, o *Finland's, S-Group* possui 1,468,572 cooperadores que representam 62% das famílias Finlandesas (International Co-operative Alliance, n.d.). A Finlândia apresentava no final de 2005 um número total de 3 837 cooperativas, com um crescimento anual de 200 novas cooperativas ano, e mais de 3 milhões de membros (Borgström et al., 2006). Por sua vez na França, 23 milhões de pessoas são membros de uma ou mais cooperativa, correspondendo a 38% da população, sendo que 75% dos agricultores são membros de pelo menos uma cooperativa (International Co-operative Alliance, n.d.), posicionando-se à frente da Alemanha e Itália em 2010 (Coop FR, 2014). Ocupando em 2013, como já referido, o lugar da primeira cooperativa europeia no top 300 e ainda em 2014 o *Global Census on Co-operative* apresentava a França como a segunda economia mais cooperativa a nível mundial.

Já na Alemanha os dados do ACI reportam 20 milhões de pessoas que são membros de cooperativas, e as 8 106 cooperativas providenciam 440 000 empregos (International Co-operative Alliance, n.d.). Dados complementares revelam que em 2014 são 7 700 as cooperativas (Hill & Doluschitz, 2014), redução justificada por uma vaga de fusões. De mencionar ainda a posição primordial das cooperativas rurais no movimento cooperativo alemão (German Confederation, 2010). Em Itália, 70 400 cooperativa empregava perto de 1 milhão de pessoas em 2005 (International Co-operative Alliance, n.d.). Em 2010 reduziam para 41 552 cooperativas com 13 063 419 membros (Coop FR, 2012).

A *Co-operative UK* anunciava no seu relatório de 2014, a existência de 6 323 cooperativa com 15 124 066 membros e 237 936 empregos no final de 2013, com um crescimento entre 2009 e 2013 de 1331 cooperativas, ou seja 26% de crescimento, onde à data existiam no Reino Unido mais cooperadores, acima dos 15 milhões, do que acionistas de empresas (Co-operative UK, 2014). No top 100 do Reino Unido encontravam-se, em 2013, em primeiro lugar o Co-operative Group Limited, que apesar das dificuldades conseguiu manter a sua posição (Co-operative UK, 2014). Sendo possível afirmar que no Reino Unido as cooperativas de retalho ocupavam em 2013 os três primeiros lugares do top 100 (Co-operative UK, 2014), evidenciando-se um sector já com grande histórico de resiliência neste país.

A Espanha, em 2010, tinha 24 276 cooperativas (Coop FR, 2012), com um forte destaque para o Grupo Mondragon que em 2013 apresentava um volume de negócio de 1944 biliões de dólares. Em 2008, 15% da população, em Espanha, eram membros de uma cooperativa, e em 2007 correspondia a 21.6% do mercado de trabalho (International Co-operative Alliance, n.d.).

Quanto a Portugal, os dados estatísticos disponibilizados pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, designada por Cases (CASES, 2016b) revelam um total nacional de 3 109 cooperativas em 2010, o que evidencia um aumento face às 3 077 cooperativas existentes em 2001. Apresentando em 2010 o distrito do Lisboa o seu maior número, 760 cooperativas, seguido pelo distrito do Porto com 358 cooperativas. A Região da Madeira é detentora do menor número, com 51 cooperativas, seguida pelo distrito de Portalegre e Bragança com apenas 57 cooperativas. Apesar de globalmente se verificar uma flutuação entre 2001 e 2010, é de notar que em 2010 alguns distritos totalizavam números superiores aos de 2004 como por exemplo Braga, Porto, Setúbal, entre outros. No que concerne aos setores de atividade é de sublinhar que em 2010 o principal sector era o sector agrícola (28%), seguido pela habitação e construção (16,7%) e serviços (16,5%) (CASES, 2010). Em 2016, a CASES lista apenas 855 cooperativas que à data da pesquisa se encontravam por ela credenciadas para realizar a atividade (CASES, 2016a), o que contrasta com as 2 894 cooperativas existentes (CASES, 2016c). Estes valores listados, significativamente abaixo dos totais relativos a 2015, são justificados primordialmente pelo facto de haver cooperativas ativas não credenciadas, o que evidencia um incumprimento volumoso do código cooperativo, dada a obrigatoriedade da credenciação. Em termos de evolução (Tabela 1) é possível verificar que entre 2010 e 2015 se registou um decréscimo de 3109 para 2894 cooperativas, no entanto o ano de 2015 apresenta uma retoma do movimento cooperativo com um saldo positivo de 23 cooperativas entre as cooperativas extintas e as criadas (CASES, 2016c).

	Anos								
	2001	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de cooperativas	3077	3 184	3 128	3 109	2 974	2 930	2 886	2 871	2 895
Número cooperativas extintas	-	-	-	-	171	71	88	90	37
Número de cooperativas criadas	-	-	-	-	36	27	44	75	60

**Tabela 1.** Números da Economia Cooperativa Portugal segundo a CASES.  
Fonte: Adaptado de CASES, 2016.

Contrapondo aos valores estatísticos, do ponto de vista legal, segundo Namorado (2003), a legislação cooperativa Portuguesa assume-se uma das mais modernas na Europa. Estando o caso Português muito próximo do Espanhol e em alguns aspetos, referenciados anteriormente, do caso Italiano. Há uma proteção constitucional dos princípios, que vários autores referem ser fundamental para o correto desenvolvimento do modelo. Paralelamente também em conjunto com Espanha as reservas obrigatórias são legalmente obrigatórias, o que sob o ponto de vista teórico em muito deveriam contribuir para o desenvolvimento das cooperativas, entre outros estando de acordo com as orientações da União Europeia. À partida do ponto de vista teórico-legal estaria criado um ambiente propício ao desenvolvimento cooperativo face à maioria da realidade Europeia marcadamente liberal e próxima dos modelos das sociedades comerciais. No entanto, na prática não é possível verificar a sua posição destacável na Europa, mantendo-se uma forte resistência

pela comunidade em aceita-lo e perceber a sua diferenciação. Apesar de se ter verificado uma forte expansão nos últimos anos, não é ainda possível identificar em Portugal a sua força aglutinadora, como em Espanha com *Mondragon*, ou em França com o CUMA. Problemas também transversais ao movimento mundial cooperativo, são frequentemente apontados, gestão deficitária, falta de transparência, falta de envolvimento e fraca promoção do espírito cooperativista entre os seus órgãos e membros, a imagem do cooperativismo está ainda longe de corresponder à força da sua regulamentação teórico-legal.

### **1.2.5. Identificação dos determinantes de sustentabilidade económica, financeira e social**

A revisão da literatura permitiu a identificação de diferentes estruturas de modelos de gestão cooperativa, já anteriormente abordadas, tendo-se optado pelo recurso à proposta de Oliveira (2006) na análise empírica desta investigação, dado adequar-se de modo mais concreto às questões e objetivos desta investigação, bem como aos determinantes de sustentabilidade identificados. Desta forma, foi realizada uma associação entre este modelo de gestão das cooperativas, seus componentes, apresentado por Oliveira (2006) e fatores reiterados na literatura, designados aqui por determinantes de sustentabilidade, que em pressuposto e de acordo com o seu posicionamento e conjugação interferem com a sustentabilidade económica, financeira e social do modelo de gestão cooperativo.

A sustentabilidade é analisada neste trabalho segundo duas perspetivas. Por um lado, o papel do modelo cooperativo como mecanismo promotor da sustentabilidade e equilíbrio do mercado e das suas gerações, ou seja, como desenvolvimento sustentável e, por outro lado, a sustentabilidade e resiliência do modelo cooperativo face às dificuldades envolventes. Em concomitância com a primeira perspetiva é de acrescentar a definição apresentada pela Comissão Europeia, que refere que o “desenvolvimento sustentável significa ir de encontro às necessidades das gerações presentes sem por em causa a capacidade das gerações futuras irem de encontro às suas próprias necessidades” (European Commission, 2015). Reforçando nesse sentido a sua relação com o modelo cooperativo, “as cooperativas visam um objetivo de longo prazo, a saber, a consecução da sustentabilidade económica e social (Comité Económico e Social Europeu, 2012b, p. 26), e a necessidade da sua promoção, através do aumento da “(...) sensibilização para o papel das cooperativas como uma forma de sociedade (...) que contribui para a geração de distribuição sustentáveis de riqueza” (Comité Económico e Social Europeu, 2012b, p. 25). A resiliência associada à sustentabilidade, de acordo com a segunda perspetiva apontada do modelo é, para Organização Internacional do Trabalho, gerada na sua democracia e práticas de inclusão social, que para além de um dito contributo positivo para o desenvolvimento sustentável é uma vantagem no alcance deste (Wanyama, 2014). O modelo cooperativo como prossecutor de uma sustentabilidade alargada deve em si próprio almejar a uma sustentabilidade do seu modelo, sustentabilidade que não se cinge estritamente aos resultados anuais económico-financeiros, mas

também ao seu contributo social e à resiliência face ao objetivo de longo prazo, ou seja, a satisfação dos objetivos dos seus membros. Justificando-se, assim a identificação e clarificação dos elementos da sustentabilidade do modelo cooperativo, não relegando todas as dificuldades e entraves referenciadas ao longo deste trabalho, que limitam o seu posicionamento.

Componentes	Atributos	Determinantes
Componentes estratégicos	Planeamento estratégico	Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores
		Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias
		A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros
		Relação profusa com a comunidade
Componentes estruturais	Estrutura Organizacional Informações gerenciais	
Componentes diretivos	Liderança	Uma governança transparente e cativante para os seus membros
	Comunicação	
	Supervisão	
	Coordenação	
	Decisão	
Componentes tecnológicos	Produtos e serviços	A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores
	Processo	
	Conhecimento	
Componentes comportamentais	Capacitação	A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores
	Desempenho	
	Potencial	
	Comprometimento	
Componentes de mudanças	Resistências	Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores
	Postura para resultados Trabalhos de equipa	
Componentes de avaliação	Indicadores	Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo
	Acompanhamento	
	Controle Aprimoramento	

**Quadro 9.** Modelo de Gestão das Cooperativas.

Fonte: Adaptado de Rossés et al., 2011, p. 427.

No entanto, primeiramente à descrição dos determinantes será de afirmar que nesta primeira fase do trabalho foi já possível encetar algumas conclusões preliminares, verificando-se que os determinantes de seguida descritos fazem já parte do potencial cooperativo, as suas maiores forças advêm do próprio modelo, dos seus valores e princípios, posto de uma outra forma “aquelas cooperativas que devidamente funcionam como cooperativas (...) não necessitam de se reinventar, uma vez que já são bem-sucedidas, dado existirem para servir os membros e providenciar-lhes claros benefícios” (Parnell, 1995, p. 26). Adicionalmente segundo a perspetiva

de Nilsson (2001) “a crítica relativa à ineficiência foi encontrada apenas em um tipo de cooperativa, naquelas cujas características não estão em conformidade com as justificativas teóricas e condições prévias para um negócio cooperativa” (p.352).

De acordo com a teoria da cooperação social proposta em 2004 por Birchall e Simmons (citados por Mazzarol et al., 2014), a colaboração ocorrerá num ambiente de valores e princípios comuns, bem como quando existe um sentido de comunidade, identificação comum, respeito e cuidado mútuo. Associa-se a esta teoria o capital social, que representa para as cooperativas o seu princípio económico, “(...) podendo ser definido como normas, valores e confiança incorporada em formas estruturais específicas” (Valentinov, 2004, p. 10), como as cooperativas. Este capital social poderá ser analisado através de três indicadores, confiança, reciprocidade e redes (Mazzarol et al., 2014), e é segundo inúmeros autores (Mazzarol et al., 2014; Pesämaa et al., 2013; Valentinov, 2004) um elemento fundamental para a sustentabilidade das cooperativas, quando maior for este capital social maior serão as possibilidades da existência desta sustentabilidade. Assim o “principal objetivo de uma cooperativa deverá ser construir identidade e compromisso dos membros, construir capital social e construir sustentabilidade” (Mazzarol et al., 2014, p. 45).

Desta forma, a relação de confiança, compromisso e lealdade entre os cooperadores, revela-se um claro determinante, assunto abordado por inúmeros autores (Bernardi, 2007; Hanf & Schweickert, 2007; Mazzarol et al., 2014; Mills, 2008; Novkovic, 2013; Pesämaa et al., 2013; Thompson, 2015; Valentinov, 2004), como referido em anteriores capítulos, argumentando-se que, conjugada com os restantes determinantes, a elevada confiança encontra-se associada a um relativo sucesso económico e social (Lizarralde & Etxeberria, 2005). Observando-se uma relação direta entre a confiança entre os membros e os resultados da sua gestão conjunta, ou seja, quanto melhor for essa relação melhor será o processo de comunicação, coordenação e a tomada de decisões coletiva da cooperativa (Valentinov, 2004). Um estudo desenvolvido por Mozas em 2000 (citado por Lluch et al., 2006) concluiu que “a lealdade dos membros era um indicador de eficiência do negócio” (p.49).

Uma governança transparente e cativante para os seus membros, revela-se um elemento fulcral para uma gestão adequada, redução de conflitos e maior eficiência do modelo cooperativo, devendo ser percecionada como uma extensão do negócio dos seus membros (Mazzarol et al., 2014). Fundamentando-se a sua identificação como determinante, uma vez que, “a transparência e benefícios proporcionais para os seus membros pode tornar-se a maior força da cooperativa, em condições turbulentas do mercado” (Mazzarol et al., 2014, p. 169). Em suma, a adoção de boas práticas de governança corporativa, sendo elas, transparência, independência do conselho de administração, permitindo ao conselho fiscal o pleno exercício da sua função de fiscalização, bem como aos membros se assim o entenderem. Centrar nas primeiras as decisões estratégicas, e separando as suas funções das executivas, defender o primado dos interesses dos membros, a equidade entre os membros. E a concreta orientação para os princípios e valores cooperativos, por um lado, e para a missão, visão e objetivos, por outro, conjugada pelo fomento de uma relação de confiança e cooperação entre os cooperadores, bem como uma gestão eficaz do sistema de

decisão democrático são para Silva, Sousa e Leite (2011) um conjunto de elementos imprescindíveis para uma eficaz governança de uma cooperativa. Aos quais é possível acrescentar outras sugestões como a criação de equipas de membros, empregados e outras parte interessadas na criação de informação de qualidade para uma consciente, transparente e partilhada tomada de decisão, discutida em reuniões comumente participadas (Mazzarol et al., 2014).

A interação das cooperativas com a comunidade relaciona-se não só com os seus princípios como também com as suas características (Lizarralde & Etxeberria, 2005), servindo como base de apoio à cooperativa tanto ao nível de mercado como via de promoção do próprio modelo, essencial para o desenrolar da atividade da cooperativa e para o seu desenvolvimento sustentável. Quanto a determinantes financeiros, indica-se o recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores. No entanto, não implica a abnegação deste recurso apenas a sua adequação às necessidades de sustentabilidade, desenvolvimento e crescimento das cooperativas, contrapondo-o aos outros recursos disponíveis para o seu financiamento, uma vez que a situação ideal é os membros financiarem as operações da cooperativa (Parnell, 1995). A ponderada utilização deste financiamento externo em muito deve-se ao risco que comporta para o modelo cooperativo, "(...) podendo surgir problemas dado estarem frequentemente associados a conflitos de interesses entre utilizadores dos serviços e investidores, e (...) divergir do seu propósito em providenciar benefícios aos seus membros" (Parnell, 1995, p. 152). É, assim, aconselhável que o investimento realizado não venha a por em causa a retenção de controlo pelos membros da cooperativa, podendo a cooperativa providenciar uma regulamentação que previna este desvirtuamento, seja através dos estatutos ou regulamentos internos da organização.

Uma das alternativas ao financiamento externo passa pela retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias, comportando estas reservas indivisíveis ou regime de bloqueio de ativos um instrumento importante de desenvolvimento (Comité Económico e Social Europeu, 2012b), estando previstas em alguns países europeus, como referido em capítulo anterior. Esta retenção em termos práticos permite aumentar a base do capital da cooperativa, reduzindo a sua exposição aos interesses de investidores externos. Mas, como estas soluções nem sempre conseguem dar resposta às necessidades de investimento/financiamento das cooperativas é necessário recorrer a uma conjugação de fundos externos à organização, como a investidores não cooperadores, estando já legalmente prevista esta possibilidade em vários países europeus.

A introdução da metodologia de análise *SROI* (*Social Return on Investment*), faz parte da reapreciação em curso para uma reavaliação do valor da organização social. O SROI consiste numa "análise custo-benefício do valor social gerado pela intervenção de uma organização (...), comparando o valor gerado por uma intervenção (benefícios) com a despesa necessária (investimento) (...)" (CASES, 2015, p. 1).

A introdução de novos indicadores para avaliação de performance pressupõe a sua adequação às especificidades de cada cooperativa, devendo as "(...) métricas utilizadas para medir a performance da cooperativa e o impacto ser diferentes e ajustar-se ao seu comportamento único"

(Ketilson, 2014, p. 4) sendo benéfico a inclusão de indicadores sociais para avaliar o real valor da organização, que em muito pode contribuir para a imagem percebida pelos seus membros, comunidade e potenciais investidores externos. Ainda a utilização de indicadores para além dos convencionais (rácios), tais como a análise à percepção dos membros dos benefícios e serviços (Lluch et al., 2006). Beaubien e Rixon (2012) listam um conjunto de indicadores financeiros e indicadores não financeiros, exemplos destes últimos serão o investimento na comunidade, total de membros, envolvimento dos colaboradores entre outros.

Por fim acresce-se como determinante os mecanismos de controlo e auditoria interno e externo, porquanto “para manter uma cooperativa bem-sucedida e a trabalhar no supremo interesse de todos os seus membros, requer constante vigilância e acima de tudo uma forte e comprometida liderança” (Parnell, 1995, p. 26). Imposto pela legislação da generalidade dos países europeus, através de comissões de auditoria e conselhos de supervisão, continua a ser uma das frequentes deficiências apontadas ao modelo cooperativo. O controlo envolve toda a organização e deve ser um anseio de todos os seus intervenientes. Este controlo para lá do legalmente regulamentado, preferencialmente, importa adequar-se às necessidades da organização, juntando às auditorias um conjunto de mecanismos que permitam um controlo eficaz, transparente e comumente aceite pelas suas mais-valias por todas as partes interessadas. Estes mecanismos possibilitaram, por exemplo, uma responsabilização dos órgãos e diretores perante os seus membros, indicadores do valor da cooperativa aos seus membros e do valor real dos títulos de capital da cooperativa e dar aos cooperadores dados úteis para a tomada de decisões de investimento (Robb, Shanahan, & Lord, 2006).

Em suma, os determinantes económicos, financeiros e sociais apresentados e enquadrados no modelo de Gestão de Cooperativas, de Oliveira (2006), são caracterizados por dois vetores transversais, a interação e a adequação. Ou seja, a interação entre os oito determinantes enumerados (Quadro 9) que se encontram interligados e funcionam com a sua aplicação conjunta. A adequação que implica o ajuste à realidade da cooperativa, às suas necessidades e especificidades, sejam elas internas, área de negócio, dimensão, objetivos dos seus membros, ou externas, comunidade, meio ambiente, mercado, entre outros (Quadro10).

Determinantes	Sustentabilidade económica, financeira e social	
	Especificações	Fonte
<b>A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros</b>	Visão e objetivos determinados tendo em conta: os membros; área de negócio e mercado e meio envolvente.	Birchall e Simmons, 2004; Mazzarol et al., 2014; Novkovic, 2013; Parnell, 1995.
	Transmissão/comunicação clara dos objetivos aos membros e comunidade envolvente, através de uma informação adaptada ao recetor.	
<b>A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores</b>	A existência de grupos de trabalho que emite parecer sobre as várias matérias da cooperativa.	Bernardi, 2007; Hanf e Schweickert, 2007; Mazzarol et al., 2014; Mills, 2008; Novkovic, 2013; Pesámaa et al., 2013; Thompson, 2015; Valentinov, 2004.
	Reuniões frequentes.	
	Produção contínua de informação útil e disponibilizada a todas as partes interessadas.	
<b>Uma governança transparente e cativante para os seus membros</b>	"Abertura" da gestão aos membros.	Bernardi, 2007; Donaldson, 2003; Lizarralde e Etxeberria, 2005; Mayo, 2014; Mazzarol et al., 2014; Parnell, 1995; Shaw, 2006; Silva et al., 2011.
	Emissão de relatórios frequentes por partes dos órgãos da cooperativa.  Apresentação da planificação estratégica: objetivos, decisões necessárias para a implementações e previsões de resultados a obter.	
<b>Relação profusa com a comunidade</b>	Comunicação aberta com a comunidade.	Lizarralde e Etxeberria, 2005.
	Desenvolvimento de trabalho de informação, formação, atividades com a comunidade.  Inclusão da comunidade no desenvolvimento da cooperativa, introduzindo reuniões abertas, ou outras formas que permitam a discussão de ideias.	
<b>Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores</b>	Limitações regulamentadas pelos estatutos.	Parnell, 1995; Whyman, 2012.
	Análise verificada pelos membros para seleção das fontes.	
	Inclusão de rácios financeiros e não financeiros para que suportem a escolha e depois a monitorizem.	
<b>Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias</b>	Reservas especificadas nos estatutos.	Mazzarol et al., 2014; Parnell, 1995.
	Planificação anual das reservas, contemplando: a aplicação das reservas; retenção e seus objetivos.	
<b>Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores</b>	Inclusão do SROI.	Beaubien e Rixon, 2012; Ketilson, 2014; Lluch et al., 2006.
	Inclusão de outros indicadores financeiros.	
	Utilização de indicadores financeiros aplicados à especificidade da organização.	
<b>Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo</b>	Regulamentação destes mecanismos nos estatutos na medida do legalmente possível.	Parnell, 1995; Robb et al., 2006.
	Promoção de grupos adicionais de controlo e auditoria por parte dos membros.	
	Controlo através da avaliação interna regular dos resultados e objetivos.	

**Quadro 10.** Especificações dos Determinantes.

Fonte: Elaboração própria.

## **II- ESTUDOS DE CASO**

### **2.1. Objetivos e questões de investigação**

A investigação desenvolvida neste trabalho encontra-se orientada pelo seu objetivo principal que se concretiza em estudar os modelos de gestão de cooperativas, identificando os seus determinantes de sustentabilidade através dos indicadores económicos, financeiros e sociais. Na Figura A.1 (no anexo) está representada a estrutura teórica que serviu de orientação à revisão de literatura apresentada visando dar resposta às seguintes questões de investigação propostas neste trabalho, do ponto de vista teórico:

1. Qual o posicionamento da realidade cooperativa e seus modelos de gestão portugueses face à europeia;
2. De que forma a legislação condiciona a gestão das cooperativas;
3. Qual é a influência dos princípios cooperativos no seu modelo de gestão;
4. Quais os fatores que condicionam a sustentabilidade económica, financeira e social das cooperativas;
5. Qual o modelo de gestão que melhor equilibra as necessidades do mercado, dos cooperadores e as diretrizes e especificidades dos modelos cooperativos.

Ainda relacionado com o objetivo delineado, pretende-se analisar empiricamente casos concretos de modelos cooperativos para aferir a adequação dos modelos teóricos identificados e a sua relação com a sua posição face à sustentabilidade económico, financeira e social. Para cumprir este objetivo e em resposta às questões de investigação, proceder-se-á à pesquisa exploratória e descritiva baseada no método de análise de múltiplos estudos de caso, adotando uma estrutura analítico-linear do relatório dos resultados (Barañano, 2008). Esta metodologia fundamenta-se por ser esta a abordagem mais adequada ao objetivo principal, na resposta às questões de investigação, as quais variam entre o domínio do “qual” e do “como” e também pela amplitude de evidências que permite conjugar (Barañano, 2008), recorrendo especificamente à análise documental e à aplicação de inquéritos por entrevistas, complementado pela observação direta.

## 2.2. Design do estudo empírico

### 2.2.1. Planeamento dos estudos de caso

O planeamento dos estudos de caso deverá tomar em consideração características fundamentais, devendo ser significativo, completo, considerar perspetivas alternativas, explora evidências suficientes e ser composto de maneira atraente (Barañano, 2008). À partida e de acordo com os dados *ex ante* à análise dos estudos de caso é possível identificar estas características. Concretamente é possível afirmar que os estudos de caso desenvolvidos são significativos, uma vez que propõem trazer uma perspetiva integrada relacionando a gestão e as especificidades do modelo, através da sua base teórica é desenvolvido um enquadramento europeu que permitirá uma análise comparativa de alguns casos portugueses e indicar caminhos para um rumo sustentável do modelo. Apesar de um dilatado enquadramento teórico, os seus limites estão bem definidos no campo da gestão e sua relação com o modelo e partes interessadas. Pressupondo-se que os estudos de caso encetados proporcionarão em potencial a identificação de perspetivas alternativas às teoricamente definidas, auxiliadas pelos vários métodos de recolha de dados que facultarão um maior número de variáveis e dados resultantes.

Para dar resposta às questões de investigação tomou-se em análise estudos de caso (ver Figura A.2, no anexo) e recorreu-se a uma proposição orientadora ou objetivo principal (Barañano, 2008), em detrimento das proposições de hipótese justificado pelo seu cariz exploratório, isto é, identificação dos determinantes e seu comportamento nas especificidades das organizações em análise e na sua relação com a gestão. Por conseguinte todo o processo de análise dos estudos de caso fundamentou-se num enquadramento teórico previamente estabelecido. Desta forma, a unidade de análise consiste na “*definição básica de «caso»*” (Yin, 1998, p. 237), tendo-se optado pelo estudo de caso múltiplo, escolha justificada pelas suas características que possibilita um nível mais significativo de confiança sobre os resultados obtidos (Yin, 2012), utilizando o “*holistic multiple-case designs*” (Yin, 1998, p. 241), ou seja, realizando uma análise comparativa de organizações cooperativas em função dos objetivos do estudo como um todo, isto é, como uma unidade de análise.

A definição da população objetivo ou universo (Barañano, 2008) caracteriza-se pela seleção de cooperativas especificamente portuguesas. Para o tamanho da amostra foi considerado o preceito de que “a lógica da amostragem tradicional não deve ser utilizada” (Yin, 2012, p. 240) pelo que “os típicos critérios relativos de amostragem são irrelevantes” (Yin, 2012, p. 240). Desta forma o tamanho da amostra encontra-se composto pela quantidade necessária de *rival explanations* ou de perspetivas alternativas para atingir os objetivos propostos para o estudo. Pelo que se optou pelo total de 4 cooperativas, um número que permitirá uma maior confiança nos resultados.

Por sua vez, em consonância com o potencial da metodologia de estudos de caso, a seleção dos casos de cooperativas portuguesas não foi realizada de forma aleatória, tratando-se de uma

“amostragem orientada” (Flick, 2005) procurando-se “representar o campo na sua diversidade, utilizando o maior número possível de casos diferentes” (Flick, 2005, p. 72) tendo, no entanto, em conta os recursos limitados. Subsequentemente a amostra ou casos a analisar define-se numa amostragem “delimitada, à partida, por certos critérios” (Flick, 2005, p. 64) procurando-se a “variação máxima na amostra (...) os mais diferentes possível, para evidenciar a amplitude das variações e da diferenciação, no terreno” (Flick, 2005, p. 71). Assumiram-se os seguintes critérios de seleção:

- i) Cooperativas portuguesas já credenciadas pela CASES, devendo esta credenciação ou certificação em pressuposto garantir o cumprimento da cooperativa face às especificidades do modelo cooperativo legalmente regulamentado;
- ii) Em exercício há pelo menos 10 anos no mercado e com a comunidade, uma vez que “uma primeira quantificação básica do sucesso é a sobrevivência” (Lluch et al., 2006, p. 51) ao que se revela “inútil analisar cooperativas que possuam menos do que dez anos de idade” (Lluch et al., 2006, p. 51), ao que estes 10 anos assume-se que correspondem já há um amadurecimento do modelo de gestão e da relação entre os seus membros.
- iii) Cooperativas de áreas de atuação diferente, tendo-se excluído à partida cooperativas de solidariedade social, de crédito e agrícolas. A exclusão das primeiras e segundas prende-se no fato da sua regulamentação a nível europeu ser muito diferenciado e de complexa comparação, quanto às terceiras justifica-se pelo tipo de resposta deste tipo de cooperativas nem sempre diretamente resultante das necessidades dos cooperadores.
- iv) Como último critério, a aceitação por parte das cooperativas em participar nos estudos de caso, conjugada com a limitação de recursos financeiros e temporais na seleção dos mesmos.

Deste processo resulta a integração, da Peripécia Teatro CRL, da Cooperativa de Artesãos de Montemuro, da Dolmen, Desenvolvimento Local e Regional, CRL e da Atlas, Cooperativa Cultural, CRL que aceitaram integrar o estudo. A ligação lógica e organização dos dados recolhidos face às proposições foi feita com recurso a técnicas de “*patter matching*” (Yin, 2012, p. 15) e “*replication logic*” (Yin, 2012, p. 15), ou seja, foi realizada toda a análise com base no modelo de gestão proposto, do qual foram especificamente verificados os determinantes de sustentabilidade, económica, financeira e social, teoricamente definidos, no sentido de avaliar de que forma estes estavam presentes nos estudos de caso e de que forma se relacionava com a sua sustentabilidade, que por sua vez permitirão responder às questões de investigação, tendo este processo sido replicado em todos os estudos de caso. Este processo facilitará a análise de explicações rivais uniformizando os dados recolhidos.

### **2.2.2. Métodos a utilizar na recolha de dados**

Os métodos a utilizar na recolha de dados em acordo com Yin (1994), contemplam o recurso a várias fontes de evidência (documentação, entrevistas, entre outros) aplicadas nestes estudos de caso tendo em conta um método comparativo constante para permitir resultados comparáveis.

Optou-se, como já mencionado, por um método de amostragem não aleatória e orientada e o recurso a dois instrumentos de recolha de dados próprios da investigação qualitativa, inquérito por entrevista e análise de documentação, podendo-se referenciar ainda um terceiro, a observação direta. As três fontes de evidências enumeradas tornaram exequível uma triangulação de dados levando a “resultados tão robustos quanto possível” (Yin, 2012, p. 13).

A recolha de dados foi orientada pelo protocolo de estudo de caso desenvolvido para este estudo, estando composto por “um conjunto de questões a serem abordadas durante a recolha dos dados dos estudos de caso” (Yin, 2012, pp. 13–14). Adicionalmente foi realizado um pré-teste que nos estudos de caso, “não se trata de um pré-teste propriamente dito, mas de um procedimento de verificação do conteúdo da pesquisa e de clarificação conceptual do projeto” (Barañano, 2008, p. 106). Assim este foi realizado com o intuito de averiguar se os dados recolhidos produziram a informação pressuposta, pelo que se determinou à partida que as questões gerariam um conjunto de informações relativamente à cooperativa e à relação da cooperativa com o cooperador. Por conseguinte, a documentação analisada juntamente com os resultados das respostas obtidas no inquérito por entrevista previa permitir a obtenção de ilações quanto às proposições teóricas face ao modelo de gestão da organização. Verificou-se após a aplicação do inquérito por entrevista o entendimento presumido para as questões colocadas, não havendo reajustes, tendo a observação direta funcionado como auxiliar no cruzamento de dados e como complemento de informação sobre a organização.

A recolha da informação é efetivada através de um inquérito recorrendo a entrevista. Por sua vez a entrevista é orientada por um questionário, já validado e aplicado por Gupta (2014), tratando-se de uma entrevista semiestruturada para controlo dos dados teóricos apresentados, através de questões de resposta fechada e aprofundando da realidade da gestão cooperativa portuguesa através de questões de resposta aberta. Por conseguinte as questões encontram-se numa ordem pré-estabelecida, com o objetivo de controlo para validar parcialmente os dados recolhidos na contextualização teórica e de certa forma aprofundamento no sentido de explicar melhor alguns temas já conhecidos mas não explicados (Barañano, 2008). Produzindo informação maioritariamente qualitativa mas também em menor medida quantitativa, justificando-se dado que “uma abordagem qualitativa permite um processo mais interativo entre construção teórica e teste de teoria” (Gupta, 2014, p. 99) adequando-se ao estudo desenvolvido.

O inquérito por entrevista é composto por 12 questões que foram traduzidas e adaptadas para sua melhor compreensão por parte dos entrevistados. Tendo-se mantido a escala original de 10 pontos, presente nas perguntas 6, 7, 8 e 9, já que “uma escala numérica de 10 pontos é mais fácil de lembrar e utilizar” (Fowler, 1998). A escolha deste inquérito por entrevista fundamenta-se no objetivo comum entre os dois estudos, “testar a teoria relativa à gestão cooperativa” (Gupta, 2014, p. 99), adequando-se a composição do instrumento de recolha de dados às necessidades de aferição dos determinantes teoricamente propostos. Complementarmente os dados recolhidos permitirão algumas ilações entre os resultados apresentados por Gupta (2014) na sua análise à *Cheese Board Collective* e os obtidos neste estudo.

Em linhas gerais, a entrevista (ver Figura A.3 no anexo) aborda “a satisfação dos cooperadores com o trabalho, a percepção da [lealdade] (...) [destes] em relação aos princípios (...) [cooperativos] e (...) as práticas de política financeira” (Gupta, 2014, p. 103). Poder-se-á afirmar que a entrevista encontra-se “orientada para a resposta” (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2005, p. 162) uma vez que “não considera de modo absoluto a ordem de aparição das informações no desenvolvimento do processo” (Lessard-Hébert et al., 2005, p. 162).

A aplicação das entrevistas decorreu entre maio e Julho de 2016, foi acompanhada de gravação, tendo sido o seu conteúdo transcrito, seguindo as convenções de transcrição (ver Quadro A.7, no anexo), apresentadas em Flick (2005), e processado, resultando num relatório comparativo da informação produzida auxiliado por uma *ficha de registo* (Flick, 2005, fig. 14.2), preenchida no momento anterior ao início da entrevista (ver Figura A.44, no anexo). Revelaram-se algumas dificuldades em compreender as perguntas 5, 11 e 12 pelo que sempre que necessário foi dada no contexto da entrevista alguns esclarecimentos adicionais ao inquirido. Tendo-se optado na transcrição o foco nas respostas dos inquiridos, não se tendo incluído eventuais explicações adicionais prestadas pelo entrevistador ao inquirido.

A amostra de cada estudo de caso correspondeu aproximadamente entre 5% e 20% dos cooperadores adequando-se às especificidades identificadas na cooperativa, como a dimensão e enquadramento organizacional, incluindo sempre que possível pelo menos um membro dos órgãos da cooperativa. Quanto aos indivíduos selecionados para a entrevista, foi direcionado e pré-determinado segundo um critério principal. Pelo que foram entrevistados em cada uma das cooperativas os membros diretamente relacionados com a atividade da mesma, isto é, membros dos órgãos da cooperativa, e colaboradores cooperadores da cooperativa (ver Quadro A.8, no anexo).

Relativamente à análise de documentação e com o intuito de corroborar evidências dos restantes instrumentos utilizados (Yin, 1998), foram solicitados para análise os seguintes documentos às cooperativas: a missão, visão e objetivos estratégicos; os estatutos; regulamentos internos; plano de atividades (interno e externo); relatório económico-financeiro; formação dos cooperadores/funcionário (ver Quadro A.3, no anexo). A escolha destes baseou-se numa análise de identificação prévia dos documentos organizacionais, tendo sido listados os mais relevantes para a obtenção de respostas às questões de investigação, para a avaliação face aos determinantes teóricos e para a caracterização do modelo de gestão dos estudos de caso (Quadro 11). A observação direta foi utilizada com o intuito de reunir informação complementar e de enquadramento da realidade específica de cada cooperativa, permitindo obter informalmente um conjunto de dados que serão cruzados com os resultantes das outras duas fontes de evidência para aferir a sua relação com os determinantes teóricos e por conseguinte responder às questões de investigação.

Determinantes	Questão do Inquérito por Entrevista	Documento
<b>A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros</b>	3. Qual a vantagem que vê em trabalhar na cooperativa e qual a desvantagem em trabalhar lá?	Missão e Objetivos Estatutos e regulamentos internos
	4. O que o motiva a vir trabalhar todos os dias?	Plano de atividades e formação
<b>A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores</b>	2. Porque escolheu trabalhar na cooperativa?	
	3. Qual a vantagem que vê em trabalhar na cooperativa e qual a desvantagem em trabalhar lá?	
	4. O que o motiva a vir trabalhar todos os dias?	Missão e Objetivos
	6. Numa escala de 1 a 10 qual é o nível de igualdade que pensa existir na cooperativa?	Estatutos e regulamentos internos
<b>Uma governança transparente e cativante para os seus membros</b>	7. Numa escala de 1 a 10 qual é o nível de democracia que pensa existir na cooperativa, sendo 1 o menor nível e 10 o maior nível?	
	8. Numa escala de 1 a 10, sendo 1 muito insatisfeito e 10 muito satisfeito qual é o nível de satisfação global com o trabalho?	
	5. Possui direito de propriedade e controle na cooperativa?	Plano de atividades e formação
	3. Qual a vantagem que vê em trabalhar na cooperativa e qual a desvantagem em trabalhar lá?	Outros Relatórios
<b>Relação profusa com a comunidade</b>	4. O que o motiva a vir trabalhar todos os dias?	
	7. Numa escala de 1 a 10 qual é o nível de democracia que pensa existir na cooperativa, sendo 1 o menor nível e 10 o maior nível?	Regulamentos Internos
<b>Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores</b>	10. Qual é para si o papel da cooperativa na comunidade?	Plano de atividades; Regulamentos internos
	11. De que forma a cooperativa trata das questões relacionadas com obtenção de fundos de financiamento?	Balanço/DR e outros relatórios
<b>Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias</b>	12. Em que medida a cooperativa toma decisões baseadas em motivações com fins lucrativos comparativamente com outros tipos de motivação?	
	10. Qual é para si o papel da cooperativa na comunidade?	Estatutos e regulamentos
<b>Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores</b>	11. De que forma a cooperativa trata das questões relacionadas com obtenção de fundos de financiamento?	Balanço/DR e outros relatórios
	12. Em que medida a cooperativa toma decisões baseadas em motivações com fins lucrativos comparativamente com outros tipos de motivação?	Balanço/DR e outros relatórios
<b>Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo</b>	11. De que forma a cooperativa trata das questões relacionadas com obtenção de fundos de financiamento?	Estatutos e regulamentos internos
		Plano de atividades

**Quadro 11.** Relação pré-estabelecida entre os determinantes económicos, financeiros e sociais e as fontes de evidência

Fonte: Elaboração própria.

## 2.3 Análise dos Estudos de Caso

Os estudos de caso de quatro cooperativas, selecionadas de acordo com os critérios anteriormente enumerados, foram realizados seguindo o mesmo plano de recolha de informação (Quadro 12) e analisados no sentido de aferir o seu posicionamento face ao modelo teórico definido. Os resultados da análise dos estudos de caso, de seguida apresentados, são compostos por um prévio enquadramento da organização, análise das fontes de evidência, e subsequente caracterização dos determinantes, que enquadrados no modelo permitem delimitar o posicionamento de cada cooperativa face à gestão e ao modelo cooperativo proposto.

	Peripécia Teatro	Cooperativa Artesão Montemuro	Dolmen	Atlas
<b>Contacto/ Aceitação</b>	06-05-2016	15-05-2016	02-05-2016	18-05-2016
<b>Recolha prévia de informações</b>	07-05-2016	16-05-2016	07-05-2016	19-05-2016
<b>1.ª Visita</b>	23-05-2016	24-05-2016	18-05-2016	27-06-2016
<b>Realização Entrevistas</b>	23-05-2016	24-05-2016	08-06-2016	09-06-2016
<b>Recolha Informação Documental</b>	16-06-2016	24-05-2016	16-05-2016	02-06-2016
<b>Esclarecimentos Adicionais</b>	16-06-2016	-----	13-06-2016	09-06-2016

**Quadro 12.** Mapa da recolha de dados relativa aos Estudos de Caso

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.1 Peripécia Teatro, CRL.

#### 2.3.1.1 A organização

A Peripécia Teatro, CRL, foi legalmente constituída em 2004 como uma cooperativa de natureza cultural, encontrando-se atualmente sedeadada em Coêdo, concelho de Vila Real. É composta por cinco cooperadores, em que três dos quais são atores da companhia de teatro e que participaram de igual forma no capital social, e os outros dois são cooperadores não funcionários e entraram com capital social inferior aos primeiros, possuem ainda uma funcionária não cooperadora.

A Peripécia surge de acordo com o seu Presidente, Sérgio Martins, da necessidade de materializar do ponto de vista jurídico e organizacional uma companhia de Teatro, ou seja, um coletivo de atores para o qual o modelo cooperativo responde de forma adequada.

### **2.3.1.2 Análise das Fontes de Evidência**

A Peripécia disponibilizou quanto a documentação, a missão e visão, os estatutos, demonstração de resultados e balanço relativos a 2014 e 2015, adicionalmente facultou o inquérito por questionário aplicado no final de cada espetáculo, bem como um panfleto descritivo da atividade “Lua Cheia, Arte na Aldeia / 2015”. Relativamente à entrevista foi conduzida nas instalações da cooperativa ao Presidente da Direção, não tendo sido possível realizar entrevistas adicionais por impedimentos de agenda. A observação direta consubstanciou-se num breve contacto informal com alguns transeuntes residentes em Coêdo, pela visita às instalações da cooperativa, por uma conversa prévia de enquadramento da evolução e atividade da cooperativa com o Presidente de Direção e por fim através de alguns esclarecimentos solicitados por *e-mail* à cooperativa. A análise das três fontes de evidência permitiu verificar o posicionamento desta cooperativa face ao modelo teórico preconizado neste estudo, pelo que é possível interligar alguns dos dados recolhidos com os componentes-atributos-determinantes propostos.

A Peripécia, representada pelo seu Presidente de Direção, revelou conhecimento do modelo cooperativo, bem como das implicações do seu modelo. Esta cooperativa possui apenas 5 cooperadores, sendo por isso de dimensão muito pequena, possibilitando-lhe uma democracia quase plena e a redução de uma estrutura organizacional burocrática que poderia limitar o desenvolvimento da sua atividade e gestão, sendo por esta razão e pela sua informalidade que vários documentos e regulamentos existam de forma intrínseca não tendo os cooperadores ainda necessitado da sua materialização.

Quanto ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores, constatou-se as principais fontes de recursos financeiros são os resultados de bilheteira e outros serviços prestados pela cooperativa bem como apoios do Ministério da Cultura conjugados com apoios logísticos locais, não havendo investidores não cooperadores externos (Quadro 13). Esta posição bidirecional da cooperativa face às fontes de financiamento restringe o seu autofinanciamento e sustentabilidade a longo prazo, levando para segundo plano uma estratégia conjunta na procura e determinação e seleção de novas soluções.

Todavia, existem sinais de uma procura de novas soluções, tais como o alargamento, em 2015 do objeto nos estatutos da cooperativa, alargando a sua área de intervenção. Adicionalmente é importante mencionar que mesmo em anos sem financiamento público, foi-lhes possível subsistir durante 2005, 2008, 2009 e 2010 recorrendo aos apoios logísticos locais e aos resultados de bilheteira, o que evidencia um grupo de cooperadores unidos pelo seu objetivo e uma cooperativa capaz de se readaptar face às dificuldades e ainda apresentar resultados positivos em 2014 e 2015.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores	Financiamento do Ministério da Cultura	Informação site	INF1 - 11	Informação S. Martins
	Apoios logísticos de parceiros	Informação site B/DR		
Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias	Não distribuição das reservas, para além das legais.		INF1 - 12	Informação S. Martins
	Não distribuição de resultados	B/DR		

**Nota:** B/DR – Balanço e Demonstração de Resultados; S. Martins – Sérgio Martins; INF1 -11 – Entrevistado – Número da pergunta

**Quadro 13.** Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores e à retenção de reservas.

Fonte: elaboração própria.

A análise dos relatórios financeiros permite evidenciar numa primeira análise que a cooperativa se apresenta estável, os seus 12 anos de existência corroboram a sua sobrevivência ao longo de vários períodos bastantes difíceis do ponto de vista económico-financeiro da sociedade portuguesa.

A cooperativa não tem procedido à distribuição dos resultados positivos, política que persiste desde a sua fundação, sendo realizada uma retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias, não estando, no entanto, formalizada esta orientação nos estatutos ou em outras formas normativas internas. Seguindo uma lógica informal em que os objetivos e resultados produzidos, como afirmado por S. Martins (comunicação pessoal, 23 de maio de 2016) “não é no sentido do lucro para que depois o excedente vá para o bolso dos cooperantes, neste caso, mas para que possamos viver da arte”. Esta retenção não é por sinal acompanhada de uma planificação para aplicação dessas reservas retidas, pelo que mesmo se existindo de forma informal não é verificável através de uma aconselhável planificação estratégica para a sua aplicação.

Apesar de ter sido realizada apenas uma entrevista ao Presidente de Direção da Peripécia, é perceptível não só nas suas afirmações no decorrer da mesma como também nos documentos analisados uma orientação clara para o objetivo comum aos seus membros, pelo que o seu discurso vai de encontro ao preconizado na Missão e Visão da cooperativa, marcada pela frequente referência de um “coletivo” que decide em conjunto a orientação da cooperativa (Quadro 14). Evidenciando-se na frase “dinâmica teatral que é coletiva, as coisas não são decididas apenas por uma pessoa, são decididas de acordo com várias, neste caso sobretudo com três pessoas, e isso tem muito a ver com o trabalho de raiz da cooperativa que é a criação teatral e

artística que é coletiva” (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016), possibilitando esta proximidade uma aberta e transparente relação entre os cooperadores.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros	“caminho da realização”;	Missão		
	“coletivo e é o que os move nas suas decisões mais importantes”; “realização plena”	Visão		
	“raiz da cooperativa que é a criação teatral e artística que é coletiva”		INF1 - 3	
	“Motiva-me a atividade da cooperativa, portanto que é uma atividade artística, é a razão pela qual ela foi fundada.”		INF1-4	
Relação profusa com a comunidade	“Procurar abrir esse caminho a que(...)não teve oportunidade”	Visão		
	Realização de Inquérito por Questionário no final dos espetáculos.	Inquérito		
	Serões culturais nas noites de Lua Cheia gratuitos e abertos à comunidade rural envolvente.	Panfleto descritivo		Informação Informal recolhida junto da população
Uma governança transparente e cativante para os seus membros	“Democratização no acesso às artes”		INF1 - 10	
	“Uma Equipa Criativa Bem-aventurada”	Visão		
	Equipa pequena e coesa envolvida no mesmo projeto			Informação S. Martins
	Alargamento do objeto em 2015	Estatutos		
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	“as coisas não são decididas apenas por uma pessoa, são decididas de acordo <u>com</u> várias”		INF1 – 3	
	Mantêm-se a mesma equipa fundadora da cooperativa	Estatutos		Informação S. Martins
	“há sempre uma propriedade de algo dividida entre todos os cooperantes”		INF1 – 5	
	Democracia: 10		INF1 – 6	
	Igualdade: 8		INF1 – 7	
	Satisfação global: 8		INF1 – 8	
	Não distribuição de resultados	B/DR		

**Nota:** B/DR – Balanço e Demonstração de Resultados; S. Martins – Sérgio Martins; INF1 -3 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 14.** Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face à orientação aos seus membros, relação com a comunidade, governança transparente e cativante e relação de confiança e compromisso.

Fonte: elaboração própria.

A Missão e Visão encontram-se definidas por uma perspectiva marcadamente artística e um objetivo último que passa pela realização pessoal, da companhia e da comunidade, tal como referido ao longo da entrevista pelo Presidente da Peripécia (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016). A orientação clara para os objetivos comuns aos seus membros encontra-se também evidenciada, pelo plano de atividades e a formação dos cooperadores que é realizada ao longo do ano. Ou seja, o plano é traçado à medida que os fundos vão chegando, e dada a proximidade entre os membros é possível realiza-lo sem entraves de maior. A formação, não estando também no início do ano estipulada, é de acordo com a informação recolhida, selecionada para dar resposta às necessidades artísticas dos atores, indo de encontro os objetivos artísticos comuns desta coletividade.

A ligação à comunidade rural que envolve o espaço da sua sede e aos públicos que assistem às suas performances artísticas produz um posicionamento particular quanto ao seu relacionalmente com o exterior. Se por um lado existe uma preocupação na “democratização do acesso às artes” (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016), visível por exemplo através de *Ateliers* de Criação Teatral que decorrem na sua sede, de serões culturais nas noites de Lua Cheia, atividades abertas à comunidade envolvente que pretende uma “aproximação da população rural com as artes contribuindo para a criação do hábito e do gosto” (Explicativo, Lua Cheia, Arte na Aldeia/2015). Por outro, existe um interesse em integrar a comunidade no próprio processo criativo, procurando uma melhoria no espetáculo produzido através dos contributos do público que deixa a sua opinião no final do espetáculo num inquérito por questionário, que ausculta a opinião sobre as várias partes constituintes da peça de teatro, deixando em aberto um espaço para opiniões e sugestões. Este inquérito por questionário traz uma valorização da opinião do espetador, permite à cooperativa compreender quem é o seu mercado/público e estabelece uma ligação de proximidade com estes que preenchendo os campos de contactos passaram a receber notícias sobre o desenvolvimento da atividade da cooperativa, funcionando como uma importante estratégia de marketing da cooperativa. De sublinhar que a companhia de teatro não é percecionada pelos outros como cooperativa, pelo que o próprio presidente não se assume primordialmente integrante de uma cooperativa, mas de uma companhia ou coletivo de teatro, “não penso que venho trabalhar para uma cooperativa, penso que venho trabalhar com um coletivo de teatro” (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016).

Quanto à prevalência de governança transparente e cativante para os seus membros, é neste caso complexa a sua extrapolação, uma vez que se trata de uma cooperativa de pequena dimensão (5 membros) com uma filosofia virada para o exterior, permitindo este número uma maior proximidade e facilidade no decorrer do processo democrático da tomada de decisão e sua orientação, pelo que da mesma forma permite uma minimização de potenciais conflitos entre membros conduzindo a uma relação próxima caracterizada pela confiança e compromisso entre os cooperadores, assumindo o inquirido um “nível de democracia 10” (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016) e um “nível de igualdade (...) 8” (S. Martins, comunicação pessoal, 23 de maio de 2016).

Governança transparente e cativante para os seus membros, corroborada adicionalmente pela continuação da mesma equipa de cooperadores desde a sua fundação. Refletindo-se, no entanto numa rotatividade reduzida dos órgãos sociais da cooperativa, que faculta um maior controlo sobre a cooperativa pelos seus membros.

Não estando documentada uma planificação estratégica e relatórios associados é possível identificar na visão uma perspetiva sobre os objetivos futuros para a cooperativa, parafraseando “em algum momento nos próximos 20 anos pretende ter as condições ideais para levar a cabo as atividades que contribuam para a realização plena dos seres humanos que constituem as equipas criativas dos seus projetos”. Subentendendo-se um desejo de expansão e desenvolvimento de novas atividades com o intuito de satisfazer os anseios dos seus membros.

Por fim, não foi evidenciado o recurso a indicadores valorizadores do impacto social da cooperativa, tendo-se revelado um desconhecimento por parte desta cooperativa de outros indicadores potenciadores da reavaliação do valor da organização, constatado também nos relatórios financeiros. Figurando-se a utilização de eventuais mecanismos de controlo e auditoria interno e externo desnecessários para a Cooperativa, em muito justificado pela sua pequena estrutura (Quadro 15).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores	Não foi evidenciado	B/DR		
	Não são utilizados			Informação S. Martins
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	Não são utilizados			Informação S. Martins
	Não distribuição de resultados	B/DR		

**Nota:** B/DR – Balanço e Demonstração de Resultados; S. Martins – Sérgio Martins.

**Quadro 15.** Resumo das evidências recolhidas na Peripécia, CRL face à reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria.

Fonte: elaboração própria.

### 2.3.1.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes

A Peripécia não revelou particular consciencialização do papel da gestão no desenvolvimento da sua atividade, caracterizada por uma estrutura informal, adequando-se, no entanto, às necessidades presentes dos cooperadores (Figura 4). Há um cuidado com relatórios contabilísticos e um controle sobre estes no sentido de se manterem elegíveis aos apoios externos. A inexistência de regulamento interno, apesar de previsto nos seus estatutos, apresenta-

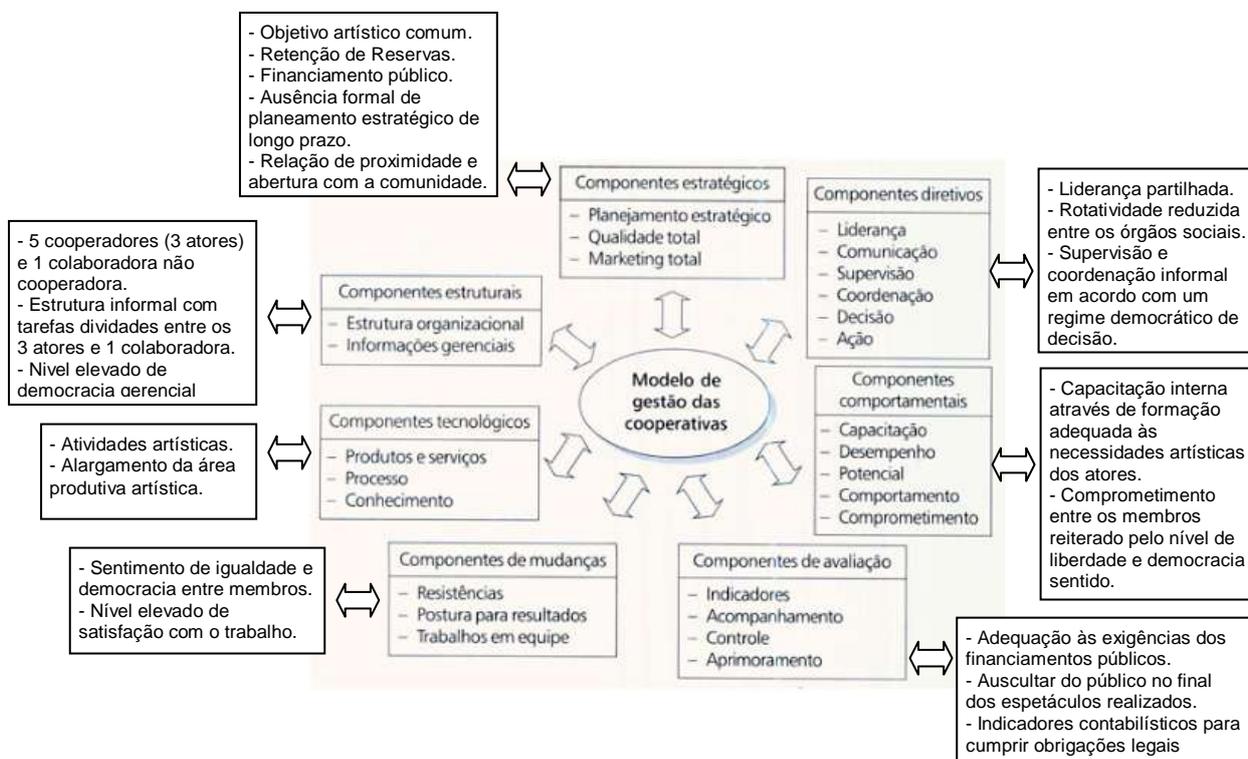
se ainda desnecessária na perspectiva dos cooperadores, o que evidencia, em certa medida, um desatender das suas potencialidades para o próprio crescimento da cooperativa.

Face à sua situação atual de sustentabilidade económica, financeira e social é possível identificar os seus principais impulsionadores, passando por quatro vetores principais, o número de cooperadores ser reduzido, a proximidade entre os membros e a sua orientação para um objetivo artístico comum, estar integrada na sua comunidade na qual interage de forma proactiva e não haver uma redistribuição dos resultados positivos sendo colocados em reservas. Desta forma, uma tomada de decisão participativa e democrática potenciada pelo número mais pequeno de decisores intervenientes, relaciona-se com interações mais igualitárias entre os membros reduzindo conflitos e estimulando o comprometimento conjunto dos seus membros por um objetivo comum. A comunidade apresenta-se a esta cooperativa não só como o seu público, mas também como parte do seu comprometimento desenhado na missão e no seu papel ativo na “democratização das artes”. A estabilidade das relações interpessoais e o equilíbrio com o mundo que envolve a Peripécia, permite-lhes uma sustentabilidade social e mesmo económica.

A análise do balanço e demonstração de resultados de 2014 e 2015 permite concluir um posicionamento favorável da situação financeira da cooperativa. Pelo que o Balanço evidencia um capital próprio superior ao capital alheio, resultando tanto em 2014 e 2015 quanto à sua solvabilidade a um capital próprio suficiente para fazer face a dívidas a terceiros. Quanto ao capital próprio, encontra-se composto pelo capital realizado, que diz respeito ao capital social da cooperativa e por reservas significativas não divididas nem aplicadas, pelo que o valor de 2014 se transpõe para 2015, conjugado com outras rubricas conduzindo a um resultado líquido positivo do período. Quanto ao passivo é de referir a inexistência de valores associados a financiamentos obtidos uma vez que não recorrem a financiamentos externos, verificando-se dívidas a fornecedores pouco significativas. No ativo apresenta um valor quase irrisório em investimentos financeiros, sendo, no entanto, de relevar um aumento elevado das dívidas de clientes. Por sua vez os valores em caixa e depósito apresentam-se muito elevados, justificados pelos apoios externos estatais para o desenvolvimento dos projetos em curso.

Já a Demonstração de Resultados apresenta dois rendimentos principais, as vendas e serviços prestados e os subsídios à exploração cujo peso sobre o total deste rendimento reduz de 2014 para 2015, mantendo-se o peso dos subsídios à exploração acima dos 60% face ao peso das vendas e serviços prestados pela cooperativa, revelando uma dependência financeira dos mesmos, e numa análise simplificada e direta não seria possível cobrir os gastos com apenas as vendas e serviços realizados. Quanto ao gasto líquido de financiamento não apresenta valores uma vez que como já foi referido não existem empréstimos de terceiros ou outras fontes externas ou semelhantes. Há, por conseguinte, algumas fragilidades na sua relação com a gestão, a falta de uma planificação estratégica no longo prazo, a não formalização de um regulamento interno, a limitação das fontes de financiamento, a não utilização de indicadores mais adequados ao valor produzido pela cooperativa, e a estagnação das reservas não legais depositadas pela cooperativa.

E de igual modo verificam-se fragilidades face às especificidades do modelo cooperativo, faltando uma consciencialização da “vantagem cooperativa” (Ketilson, 2014; Mills, 2008; Novkovic, 2004b; Whyman, 2012) face a outros modelos e as suas potencialidades, ou seja uma autoperceção organizacional cooperativista. Bem como uma ligação ao movimento cooperativo e a sua rede de entreadjuda. Pelo que poderia ser aconselhável, a introdução de indicadores adequados à sua realidade para valorizar o seu papel na perspetiva dos intervenientes exteriores, uma planificação concreta dos seus objetivos estratégicos a longo prazo, um alargamento a novas formas de se financiar como por exemplo através da captação de novos cooperadores, a criação adequada às necessidades e objetivos de um regulamento interno, e a utilização das reservas não legais para potenciar o desenvolvimento da cooperativa e suas atividades. As suas fragilidades e suas possíveis respostas poderão revelar-se fulcrais para a continuidade da Peripécia, todavia o seu posicionamento atual demonstra já um equilíbrio caracterizado por uma sustentabilidade económica, financeira e social.



**Figura 4.** Modelo de Gestão da Peripécia, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011).

Fonte: elaboração própria

## **2.3.2 Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL.**

### **2.3.2.1 A organização**

A Cooperativa dos Artesãos do Montemuro surge no Mezio em 1981, tendo iniciado laboração em 1986. Esta cooperativa de artesanato nasce em conjunto com a Associação Etnográfica de Montemuro com o objetivo de recolher, proteger e promover os costumes locais ligados às produções artesanais da região de Montemuro. Mantém atualmente 13 cooperadores artesãos, em número igual aos cooperadores fundadores desta cooperativa, dos quais duas são funcionárias da cooperativa, ambas artesãs como os restantes cooperadores, estando uma mais ligada à gestão da loja e outra à produção de tecelagem que realiza nas oficinas da cooperativa.

A sua atividade produtiva tem vindo a ser reduzida ao longo dos últimos 10 anos devido a quebras significativas nas vendas. Porém é importante frisar que os Artesãos de Montemuro persistem após 30 anos de laboração, tendo resistido às dificuldades dos tempos e ao desinteresse pelas atividades artesanais. De referir que esta cooperativa em muito contribuiu para a fixação da população no Mezio, apresentando mais uma fonte de riqueza para o local, espaço onde se gravou em cada peça a herança daquela região e as particularidades das produções artesanais de Montemuro.

Esta cooperativa apresentou-se como resposta às necessidades das comunidades de Montemuro, tornando-se uma fonte de rendimento, através do apoio à comercialização dos produtos artesanais, e ainda, permitiu uma valorização do património material e imaterial de Montemuro, que em parceria com a Associação Etnográfica de Montemuro potenciou o desenvolvimento da região.

### **2.3.2.2 Análise das Fontes de Evidência**

A Cooperativa dos Artesãos de Montemuro facultou os estatutos para serem utilizados na sua análise, adicionalmente permitiu que fosse consultado no decorrer da visita os relatórios financeiros de 2015. Recorreu-se à análise de alguns estudos já publicados, em outras áreas, sobre a cooperativa para completar as informações documentais. Foram realizadas três entrevistas, que incluíram a Presidente da Direção e as duas funcionárias cooperadoras, sendo uma delas a atual tesoureira da cooperativa. A observação direta consubstanciou-se num breve contacto informal com alguns residentes do Mezio, pela visita às instalações da cooperativa, por uma conversa prévia sobre a história e percurso da cooperativa com a Presidente de Direção, as duas funcionárias e uma outra artesã também cooperadora.

Neste sentido, com base na informação recolhida foi possível apurar a utilização de duas fontes de financiamento, reservas e vendas, sendo este financiamento restrito à produção, comercialização e manutenção da estrutura. Encontrando-se evidenciado através da igual resposta das três inquiridas, recolhida na aplicação do inquérito por entrevista, “das vendas” (A. Almeida, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016),” sim com as vendas e depois se precisar vai às reservas” (P. Gaspar, comunicação, 24 de maio de 2016), “através das vendas” (L. Quintas, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016). Não tendo sido possível compreender se existiu no seu passado e presente recente um recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores (Quadro 16).

Os estatutos referem-se a reservas especiais, regulamentam ainda uma distribuição anual dos excedentes. Assim os estatutos mencionam, para além de um fundo de reserva legal, reservas especiais, ou seja, “fundos de reserva especial, julgados convenientes, destinados à amortização dos encargos da Cooperativa, a novas aquisições, à remodelação ou aperfeiçoamento das instalações existentes e outros fins semelhantes, os quais deduzidos dos resultados ilíquidos, numa percentagem a fixar pela assembleia geral, sob proposta da direção” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire). E adicionalmente, “o remanescente será distribuído na proporção da sua atividade com a Cooperativa” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire). Apesar de haver referências ao recurso das reservas por parte de uma das inquiridas, “com reservas, das reservas” (P. Gaspar, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016) como forma de financiamento da cooperativa, e uma referência obtida da observação direta em que é mencionada a não distribuição de reservas por parte da cooperativa, não foi possível determinar a extensão do valor em reserva e suas reais aplicações ou distribuições (Quadro 17).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores	Rendimento exclusivo das vendas		INF2 -11	Informação
			INF4 -11	L. Quintas
			INF 3 -11	
	“com as vendas e depois se precisar vai às reservas”		INF3 -11	

**Nota:** B/DR – Balanço e Demonstração de Resultados; L. Quintas – Lurdes Quintas; INF2 -11 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 16.** Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores.

Fonte: elaboração própria.

Coexiste uma percepção semelhante relativa ao papel da cooperativa, que criou uma resposta às necessidades locais sociais e culturais. Em consonância com os fins principais declarados nos estatutos, isto é, a “produção própria de produtos de artesanato” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire), que na retificação realizada em 2014 passou a apenas “produção própria de artesanato” (Ministério da Justiça, 2014), retirando eventuais limitações produzidas pela palavra “produtos”. Denotando-se uma afirmação da obrigatoriedade quanto à “conformidade com os usos e costumes da região” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire) dos seus produtos. Esta preocupação com o objeto da cooperativa é referido pelas três intervenientes, que revelam por um lado ser a linha orientadora de toda a atividade da cooperativa, “só por amor à cooperativa e por amor ao artesanato para divulgar para termos as coisas antigas para preservarmos” (A. Almeida, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016), mas também um limitador do seu alargamento, como afirmado por outra cooperadora relativamente à introdução de novas ideias, “às vezes aceitam outras vezes não aceitam porque há estatutos não é e nem sempre é possível” (P. Gaspar, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016). Em certa medida o comprometimento dos seus membros é acima de tudo com o seu território e pelo “gosto mesmo” (L. Quintas, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016), ou seja, pela atividade do artesanato que realizam há várias décadas, como evidencia os elevados valores de satisfação global e na realização das suas tarefas, muito próximos do máximo de 10 pontos. É, por conseguinte, possível observar uma relação de confiança e compromisso entre os membros, para com os objetivos da cooperativa essencialmente, como anteriormente referido, mas também entre eles, o que permitiu a manutenção de um grupo de 13 cooperadores que após 35 anos se mantém de igual número, bem como uma relação diária de troca de ideias e criação de novos produtos, como foi possível observar no decorrer da visita à sede.

A relação da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro com a comunidade alinha-se com o próprio objeto da cooperativa, a preservação e perpetuação das tradições artesanais locais, constituindo uma resposta para essa mesma comunidade, em termos de rendimento e em termos de veículo de preservação da sua identidade. Assumido desta forma, estes dois lados, por um lado “dar a conhecer às pessoas mais novas aquilo que se fazia antigamente, porque está a perde-se muito a identidade antiga, aquilo que se fazia antes e é uma maneira de as pessoas saberem como é que se vivia antigamente” (A. Almeida, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016), e ainda “que as pessoas (...) que saem, (...) para levar lembranças da terra” (P. Gaspar, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016). E por outro lado, a oportunidade de emprego criada pela cooperativa assumida por dois dos membros “foi uma oportunidade que me foi dada, estava aqui na terra, houve aqui uma formação” (P. Gaspar, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016) e “foi a formação que eu tive oportunidade de fazer” (L. Quintas, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016), figurando esta um instrumento de fixação da comunidade local.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
	"Com as vendas e depois se precisar vai às reservas."		INF3 –11	
Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias	"Fundos de reserva especial, julgados convenientes"	Estatutos		
	"O remanescente será distribuído pelos associados na proporção da sua atividade com a cooperativa."	Estatutos		
	Não distribuição das reservas			Informação P. Gaspar
	Formação através do CEARTE			Informação L. Quintas
A orientação clara para o objetivo comum dos seus membros	Missão e Visão não registada, mas de conhecimento informal e orientada pelo objeto da cooperativa.			Informação L. Quintas
	Interligação entre a vantagem de trabalhar na cooperativa e sua a motivação a diária		INF2 – 3 e 4 INF3 – 3 2 4 INF4 – 3 e 4	
	Média próxima de 10 quanto à igualdade, democracia satisfação		INF2 – 6, 7, 8 e 9 INF3 – 6, 7, 8 e 9 INF4 – 6, 7, 8 e 9	
	Centro de formação do CEARTE			Informação L. Quintas
Relação profusa com a comunidade	"é dar a conhecer às pessoas mais novas aquilo que se fazia antigamente"		INF2 – 10	
	"lembranças da terra"		INF2 – 10	
	"dar oportunidade de 'de:', as pessoas terem algum mais"		INF3 – 10	
	"é minha como é dos outros é de todos nós"		INF2 – 5	
Uma governança transparente e cativante para os seus membros	"Sim sinto isso um bocado"		NF3 – 5	
	"as 'coisas:'vão em frente quando nós as consideramos como nossas, e eu considero-a como como minha"		NF4 – 5	

**Nota:** P. Gaspar – Paula Gaspar; INF3 -11 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 17.** Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face à retenção de reservas, orientação aos seus membros, relação com a comunidade e governança transparente e cativante.

Fonte: elaboração própria.

A governança desta Cooperativa evidencia-se na sua longevidade e no elevado nível de igualdade, democracia e satisfação, bem como o sentimento de posse partilhada da cooperativa demonstrada pelas inquiridas. Os estatutos apresentam uma forte regulamentação da sua estrutura de governança, evidenciado por todo o artigo 27.º do mesmo (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire), definindo especificamente as funções dos órgãos sociais como mecanismos de controlo do decorrer da atividade e mesmo comportamento dos cooperadores, isto é, “vigiar o comportamento dos associados nas suas relações com a Cooperativa, procedendo com eles como for de justiça, por forma a evitar prejuízos àqueles e a esta” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire). Apesar do nível elevado de democracia e igualdade sentida pelos membros e ainda do sentimento comum de propriedade e controle partilhado entre os membros, é percecionada uma sobreposição do poder hierárquico destes órgãos sobre os restantes, “é assim o presidente sempre tem mais decisão” (P. Gaspar, comunicação pessoal, 24 de maio de 2016).

Verifica-se ainda uma dependência da Associação Etnográfica do Montemuro, que se apresenta como entidade legitimadora da conformidade dos produtos e artesãos, funcionando ainda como elemento de controlo sobre a atividade da cooperativa. Apresentando-se regulamentado o papel a desempenhar por esta associação junto da cooperativa através dos estatutos desta última, quanto ao garante da conformidade, “esta Cooperativa funcionará anexa à Associação Etnográfica do Montemuro que garantirá a genuinidade de processos e material” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire), quanto à aceitação de novos membros “os artesãos, como tal reconhecido pela associação Etnográfica de Montemuro, que se proponham ser associados, farão o pedido por escrito à direção da Cooperativa, devendo esta proposta ser assinado por outro associado e pela direção da Associação Etnográfica do Montemuro” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire), na relação com os cooperadores que devem “prestar (...) todos os esclarecimentos pedidos pela direção, conselho fiscal ou Associação Etnográfica do Montemuro” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire). Por sua vez, a presença de um representante da Associação na Cooperativa, ou seja, “a Associação Etnográfica do Montemuro poderá nomear representantes seus, qualificados, junto da direção” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire), afigura-se este elemento como um mecanismo de controlo sobre o desenrolar da atividade da cooperativa, restringindo-se à “certificação” da conformidade dos produtos artesanais.

Adicionalmente, e de acordo com o anteriormente descrito, é verificável um conjunto de mecanismos que funcionam como método de controlo e uma forma de auditoria interna por parte dos órgãos sociais e pela Associação Etnográfica do Montemuro, nos estatutos da cooperativa, que, no entanto, afiguram-se de forma implícita e não claramente enumerados como controlo e auditoria interna (Quadro 18). Quanto aos Órgãos Sociais como mecanismos de controlo e auditoria, os estatutos referem-se a uma reunião semanal por parte da direção, e trimestral por parte do conselho fiscal, parafraseando “examinar sempre que julgue conveniente e, pelo menos,

de 3 em 3 meses, a escrituração e o estado financeiro da Cooperativa” (Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire). De ressaltar que as evidências identificadas nos estatutos da cooperativa e descritos acima não se realizam pelo menos atualmente, uma vez que de acordo com a informação informal recolhida junto dos cooperadores ocorrem apenas as reuniões legalmente obrigatórias duas vezes por ano, não foi também possível identificar se houve ao longo dos anos um elemento da Associação anexa presente no processo de produção da cooperativa. As informações recolhidas através das três fontes não permitiram a identificação de elementos que suportem a reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	Reuniões informais frequentes entre cooperadores			Informação através da visita à sede
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	Longevidade da cooperativa e cooperadores, mantendo-se a estrutura desde 1981	Estatutos		Informação A.Almeida
Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores	A manutenção de reservas em prole da continuidade da cooperativa			Informação L.Quintas
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	Valores elevados quanto ao sentimento de igualdade democracia entre os membros		INF2 – 6 e 7 INF3 – 6 e 7 INF4 – 6 e 7	
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	Não evidenciada			
	“A direção reunirá pelo menos uma vez por semana”	Estatutos		
	“Analisar de 3 em 3 meses a escrituração e o estado financeiro da Cooperativa”	Estatutos		
	“Associação Etnográfica do Montemuro que garantirá a genuinidade de processos e material”	Estatutos		
	“Reuniões da Assembleia geral duas vezes por ano conforme obrigações legais”			Informação L. Quintas

**Nota:** L. Quintas – Lurdes Quintas; A. Almeida – Ana Almeida; INF2 -11 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 18.** Resumo das evidências recolhidas na Cooperativa dos Artesãos de Montemuro, CRL face à relação de confiança e compromisso, reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria.

Fonte: elaboração própria.

### 2.3.2.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes

A Cooperativa dos Artesãos do Montemuro desenvolve a sua atividade há já 30 anos, no seu percurso mantiveram-se sempre guiados pelos objetivos delineados pelos seus fundadores, uma produção artesanal em conformidade com as metodologias e materiais característicos de Montemuro. O seu longo e focado percurso não lhe permitiu todavia sair ileso de uma nova conjuntura pouco favorável à sua sustentabilidade, encontra-se na atualidade em dificuldades na manutenção da sua estrutura organizativa, com um número insuficiente de colaboradores diretamente afetos às rotinas diárias da cooperativa e um conjunto de cooperadores e comunidade envelhecida, que só por si dificulta a gestão, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Não se evidenciou uma estrutura organizativa adequada às necessidades de sustentabilidade e desenvolvimento da cooperativa, em muito relacionado com os fatores anteriormente enumerados. Nos anos 90 era já referido o longo caminho a percorrer pelos artesãos destas terras de Montemuro “haverá todo o interesse em continuar o trabalho de formação, melhorando alguns aspetos de gestão, nomeadamente o marketing e as finanças, ajudando as artesãs a adaptarem as suas formas de racionalidade às realidades concorrenciais da comercialização dos seus produtos” (Marques & Portela, 1994, p. 180). Pelo que foi possível identificar um membro cooperador funcionário da organização com sólidos conhecimentos de gestão e cooperativismo, adquiridos através de uma formação que terá decorrido nos primeiros anos da cooperativa facultada pelo então INSCOOP, atualmente CASES. Que terá adicionalmente recebido mais alguns conhecimentos em marketing e gestão através do CEARTE.

De mencionar que os estatutos da Cooperativa revelam que já á data da sua criação nos anos 80 havia uma linha orientadora bastante rígida dos objetivos a que esta cooperativa se propunha realizar, tendo originado estatutos detalhados e estruturados para proteger o projeto da cooperativa e os seus objetivos comuns. O que veio permitir a existência de um rico espólio disponível em *stock*, de um conjunto de conhecimentos e práticas tradicionais locais que através desta organização foi possível preservar e ainda umas instalações adaptadas para um renascer do potencial dos produtos.

A Cooperativa dos Artesãos de Montemuro consubstancia na própria essência dos seus fundadores e dos seus cooperadores artesãos, que através da sua arte, da sua aprendizagem, do seu amor incondicional ao artesanato e orgulho na sua herança cultural e material possibilitaram a continuidade da sua própria identidade através dos produtos que criaram e que aqui poderão e podem comercializar e divulgar. Em concordância com a análise realizada são identificáveis características que posicionam esta cooperativa face ao modelo adotado para a sua gestão, revelando-se um conjunto significativo de fragilidades e em paralelo alguns componentes num posicionamento mais favorável que em potencial permitirá a sua reorganização e crescimento para uma mais equilibrada sustentabilidade (Figura 5).

No que concerne ao seu posicionamento face ao modelo é possível identificar algumas linhas essenciais, aquelas que mais contribuem para sua continuidade e sustentabilidade, são primeiramente o conhecimento e capacidade sobre a atividade que realizam, aliada ao seu comprometimento pela arte, pelas tarefas que realizam e pelo objetivo último desta cooperativa, isto é, pelos fins a que se propôs. As fragilidades encontram-se intrinsecamente relacionadas com o ambiente externo económico, a uma necessidade imperativa de reajustamento face às novas realidades do mercado. Apesar de serem identificáveis alguns dos determinantes propostos para uma sustentabilidade, neste caso, o ambiente externo sobrepõe-se em muito à dinâmica da organização. Paralelamente é de salientar a discrepância entre o regulamentado nos estatutos e o praticado na organização, a dificuldade em reduzir o elevado *stock*, a ausência de uma estratégia formal a longo prazo, relação com a comunidade dotada de reduzida pro-atividade, número insuficiente de formas para se financiar.

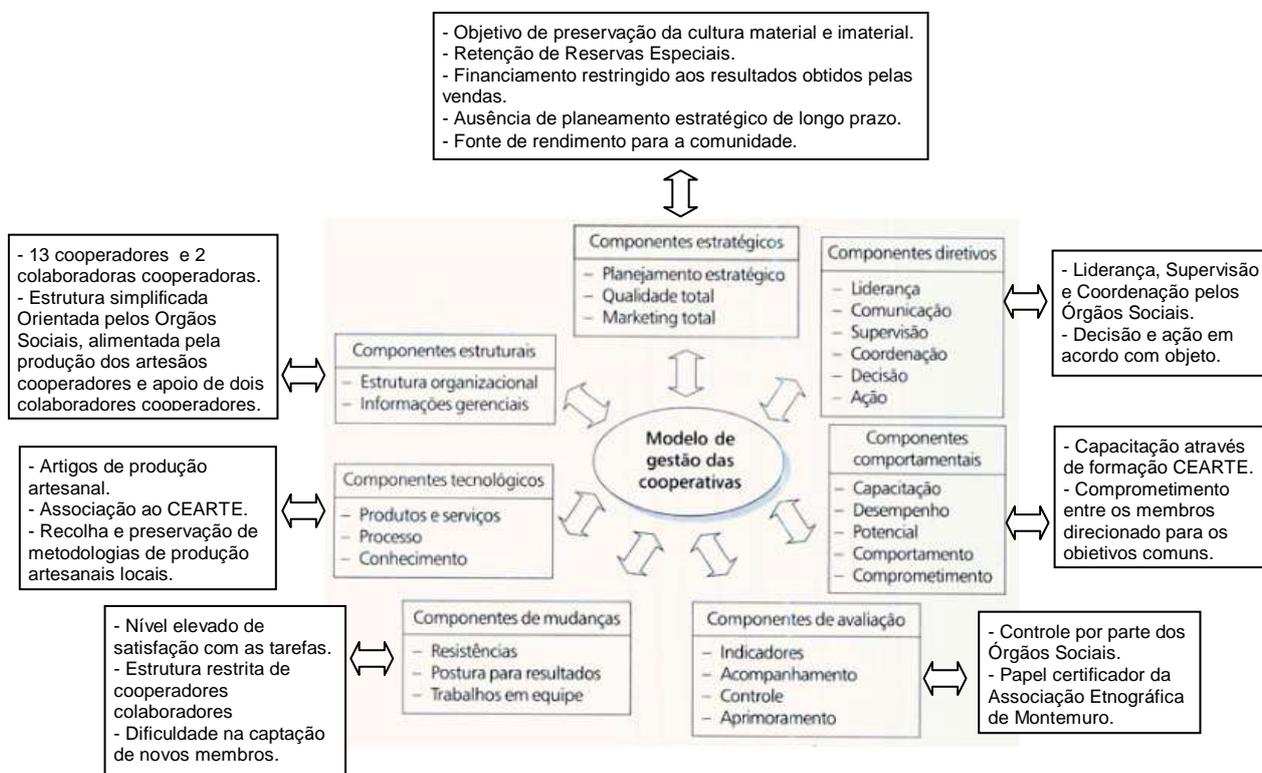
Há, no entanto, alguns elementos que carecem de considerações adicionais no sentido de compreender como a gestão se poderia reposicionar para dar resposta às necessidades da cooperativa, isto é, a Cooperativa de Artesãos do Montemuro possui uma orientação estratégica clara e preconizada desde a sua fundação que passa por uma orientação clara para o objetivo comum dos seus membros, porém não é suficiente para as atuais necessidades da cooperativa.

Será necessário adicionar-lhe um plano estratégico de longo prazo, que orientado pelo objetivo presente, estabeleça planos concretos para uma comercialização do produto mais eficaz. Agregado a este plano estratégico terá que se associar um conjunto diversificado de meios de financiamento do seu investimento, que apesar de as Reservas terem durante anos funcionando como forma de autofinanciamento é nesta fase necessário alargar as fontes de financiamento, uma vez que as vendas se revelam insuficientes e as reservas se encontram reduzidas, recorrendo à introdução de novos indicadores que valorizem o seu contributo social auxiliando a obtenção de financiamento. Deve por fim envolver a comunidade no seu desenvolvimento como veículo de promoção dos produtos, procurando cativar novos membros que, por um lado, permitiriam um aumento do capital e, por outro, trariam mais mão-de-obra e novas dinâmicas. Uma vez que apesar desta cooperativa ser uma resposta social e cultural à comunidade que a envolve, precisa atualmente de se recriar e produzir novas dinâmicas para uma sustentabilidade integrada com o seu meio envolvente.

Do ponto de vista da governança, os estatutos da cooperativa apresentam-se regulamentadores de vários mecanismos de controlo interno e externo para preservar os objetivos da cooperativa, que talvez com a redução da estrutura organizativa da cooperativa, existe um desfasamento entre o que ocorre e o que foi preconizado nos seus estatutos, podendo originar alguns entraves no decorrer democrático do seu processo, devendo por conseguinte uniformizar-se ambas as necessidades para evitar interferências na confiança e compromisso entre os cooperadores.

Dado que foi apenas realizada uma breve consulta dos relatórios económico-financeiros, aquando da visita à sede, não será possível realizar análises adicionais aos seus resultados, em detrimento

serão enumerados apenas alguns dados recolhidos. Assim, 2015 possuiu um resultado líquido do exercício positivo, mas muito baixo e um valor de inventário muito elevado. De acordo com L. Quintas a cooperativa verificou uma quebra de 50% nos últimos 10 anos o que conduziu a uma redução da produção dada a falta de procura do produto.



**Figura 5.** Modelo de Gestão da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011).

Fonte: elaboração própria.

Os problemas no modelo de gestão da Cooperativa dos Artesãos de Montemuro não são diretamente derivados do facto de ser uma Cooperativa, derivam primordialmente do seu sector de atividade, o artesanato, da necessidade de desenvolver novas respostas a um mercado global, promover e difundir a unicidade da sua produção, enquanto micro-organização. Há uma urgência no aumento de membros potenciadores de novas dinâmicas. Aqui talvez a cooperativa se apresente como entrave à adesão de novos membros, pelo que se mantém a resistência e incapacidade em compreender o modelo, sendo por isso fundamental o envolvimento da comunidade para dissipar eventuais celeumas quanto à sua transparência e demonstrar a “vantagem cooperativa” (Ketilson, 2014; Mills, 2008; Novkovic, 2004b; Whyman, 2012).

Para a Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, a gestão e o modelo utilizado para a sua gestão é fulcral para a sua sustentabilidade, a sua continuidade apresenta-se associada a uma gestão pró-ativa consciente da “vantagem cooperativa”, mas consciente da tomada de decisão

estrategicamente definida por um plano estratégico de longo prazo, recorrendo ao conhecimento destes artesãos como ferramenta fundamental de Marketing local e internacional.

### **2.3.3 Dolmen – Desenvolvimento Local e Regional, CRL.**

#### **2.3.3.1 A organização**

A Dolmen foi criada em 1993 trazendo uma nova resposta às necessidades de desenvolvimento do seu território. Constituída como Cooperativa de Formação, Educação e Desenvolvimento do Baixo Tâmega, CRL, denomina-se atualmente como Dolmen - Desenvolvimento Local e Regional, CRL, contemplando atividades que vão desde os serviços, cultura, artesanato, à área social, enquanto cooperativa multisectorial de Desenvolvimento Local e Regional.

Ao longo das últimas duas décadas tem alargado o número de delegações e de colaboradores que, por norma, se tornam parte integrante da própria cooperativa, ou seja tornam-se eles próprios cooperadores da Dolmen. Com sede no Marco de Canaveses possuiu ainda delegações em Amarante, Baião e Cinfães, espaços que se associam aos designados centros de promoção local, bem como 14 funcionários cooperadores e 1 funcionário não cooperador e um total de 147 cooperadores, entre membros a título individual a entidades coletivas de várias formas, que possuem relações muito particulares com a cooperativa, inerentes às suas formas jurídicas próprias.

A Dolmen distingue-se dentro da realidade Cooperativa, bem como dentro das organizações de Desenvolvimento Social, isto porque em vez de associação optou pela forma de cooperativa, sendo em acordo com a Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local a única Associação de Desenvolvimento Local (ADL) cooperativa a nível nacional. O objeto e fins regulamentados nos seus estatutos centram-se no auxílio ao desenvolvimento local reforçando a coesão e promovendo a sustentabilidade do território, em convergência com a sua Missão e Visão, bem como a sua estratégia e derivados objetivos que perseguem esse mesmo propósito. Apresenta-se como uma cooperativa direcionada para a comunidade presente na sua área de intervenção marcada por uma valorização da sua identidade material e imaterial, auxiliado pelos fundos comunitários que gere e que coloca à disposição dos seus cooperadores e comunidade, adequando a sua estrutura organizativa às áreas de intervenção com a qual se coaduna a sua estratégia e estrutura de gestão. A particularidade da sua forma, cooperativa de desenvolvimento local, associa-se à presença elevada de verbas recebidas através dos Programas que gere, sobrepondo-se às restantes formas de financiamento do seu investimento.

#### **2.3.3.2 Análise das Fontes de Evidência**

A Dolmen, CRL disponibilizou os estatutos em vigor à data e os novos estatutos em fase de aprovação, os relatórios de gestão e demonstrações financeiras de 2013, 2014 e 2015, plano de

atividade e alteração ao plano de atividades e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2014, plano de atividades e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2015 e 2016. Recorreu-se ainda à análise da sua página de internet para um enquadramento inicial da organização. Foram realizadas seis entrevistas, que incluíram funcionários cooperadores na sede e sua delegação de Amarante e Baião, por questões de agenda não foi possível entrevistar no prazo deste estudo o Presidente da Cooperativa. A observação direta consubstanciou-se numa primeira visita à sede da cooperativa, na qual foram disponibilizadas todas as informações solicitadas bem como um enquadramento da cooperativa e sua atividade, e uma segunda visita na qual se realizaram as entrevistas permitindo esclarecer algumas dúvidas resultantes da primeira visita e da análise dos documentos facultados.

Da análise das diversas fontes de evidência obtidas, primeiramente é relevante explicar que pelas características da cooperativa, esta encontra-se diretamente relacionada com seu apoio externo, sendo este apoio externo e a sua gestão parte integrante da sua atividade, o que a obriga a um rigoroso planeamento, assim pela sua atividade e natureza, é difícil a não dependência deste instrumento estatal e comunitário, não havendo, por conseguinte, lugar a uma ponderação no recurso a esta fonte (Quadro 19). Há, porém, um cuidado na independência e autonomia das suas decisões, pelo que na renovação dos estatutos a introdução de investidores não cooperadores com poder direto sobre a cooperativa não foi inserido.

Os estatutos em aprovação introduzem novos mecanismos relativos para uma diversificação das fontes de financiamento, passando a ser da competência da Assembleia Geral “autorizar a Cooperativa a integrar o capital social de sociedades que visem objetivos que possam contribuir para os interesses da Cooperativa” (“Proposta - Estatutos da DOLMEN – Desenvolvimento Local e Regional, CRL”, s/d, Marco de Canaveses, Porto). Adicionalmente é introduzida uma Joia, em que “os pedidos de admissão de novos cooperadores ficam sujeitos a uma joia mínima (...), como condição de acesso” (“Proposta - Estatutos da DOLMEN – Desenvolvimento Local e Regional, CRL”, s/d, Marco de Canaveses, Porto). E ainda a introdução de Quotas diferenciadoras “por forma a garantir a sustentabilidade futura da cooperativa e no âmbito do princípio da capacidade contributiva de cada cooperador adota-se (...) regime de quotas diferenciadoras” (“Proposta - Estatutos da DOLMEN – Desenvolvimento Local e Regional, CRL”, s/d, Marco de Canaveses, Porto), ao qual se associa para o estímulo ao cumprimento, regulamentação complementar quanto ao seu funcionamento e controlo, estipulando prazos e obrigatoriedades.

Por sua vez os relatórios de gestão, demonstrações financeiras e relatórios de atividades e contas desde 2013 evidenciam o não recurso a investidores não cooperadores e a utilização de recursos externos que financia a quase totalidade da atividade da cooperativa. Esta informação confere com os testemunhos recolhidos dos seus cooperadores funcionários, como evidencia, “o nosso *core business* é esse mesmo apoiar iniciativas (...) que são geridas localmente pela nossa entidade” (P. Silva, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), outro inquirido afirma, “cerca de 90% do funcionamento da Dolmen é (...) com fundos comunitários” (S. Queirós, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), e ainda numa outra entrevista, “a principal fonte de receita da

cooperativa foi sempre um programa ou parte do programa (...) ” (C. Monteiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
	Produção e apresentação do Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras do exercício económico e social do ano decorrido.	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras		
	Produção e apresentação do Plano de Atividades e Orçamento para o exercício económico e social do ano seguinte.	Plano de Atividades e Orçamento		
Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores	Não inclusão de investidores na alteração dos estatutos em curso			Informação A. Carneiro
	“estamos muito dependentes dos fundos comunitários”		INF5 –3	
	“fundo comunitário específico que é o DLBC”		INF6 – 11	
	“tem procurado (...) outras ferramentas (...) que são mais vastas”		INF7 – 11	
	“procuramos pela via do desenvolvimento de diferentes programas de desenvolvimento local		INF 8 – 11	
	“cerca de 90% do funcionamento da Dolmen é que são com fundos comunitários”		INF9 – 11	
	“ temos os centros de promoção (...) há sempre aqui uma pequena fatia de margem de lucro mas (...) é uma fatia muito pequeninha”		INF9 – 12	

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro; INF5 -3 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 19.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores.

Fonte: elaboração própria.

Paralelamente de referir que as Demonstrações Financeiras, em 31 de dezembro de 2015, reportam o facto de que “a Dolmen não possui qualquer empréstimo, no entanto tem duas garantias bancárias suscetíveis de juros”, realidade já presente em 2014.

Nesta organização foi possível aferir que as reservas funcionam não como uma forma de autofinanciamento mas como resposta a outras necessidades futuras (Quadro 20), encontrando-se em acordo com as disposições do artigo 97.º do Código Cooperativo, Lei n.º 119/2015 de 31 de

agosto, como referem a “reserva para a educação e formação cooperativa”. Por sua vez, em consonância com o número 4 do artigo 97.º do Código Cooperativo, Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto, no qual se dispõe que “o órgão de administração deve integrar anualmente no plano de atividades um plano de formação para aplicação desta reserva”, é possível identificar no Plano de Atividade e Orçamento para o Exercício Económico e Social de 2016 da Dolmen, formação interna que contempla entre outros pontos “Economia Social” e “Contabilidade do SNL”.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
	Plano de Atividade e Orçamento prevê aplicação de reservas	Plano de Atividades e Orçamento		
Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias	Reserva para educação e formação cooperativa para o qual revertem “donativos e subsídios não reembolsáveis recebidos, destinados exclusivamente às finalidades da reserva.	Estatutos		
	“A Assembleia-geral poderá deliberar a criação de outras reservas”.	Estatutos		

**Quadro 20.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à retenção de reservas.

Fonte: elaboração própria.

Estando apenas criadas na cooperativa as reservas legais e as relativas à educação e formação, não recorrendo a cooperativa a outras formas de reservas passíveis de criação e utilização.

A missão, visão e valores da Dolmen, CRL, encontra-se transversalmente presente na sua comunicação pública, página da internet, e nos seus relatórios de atividade e resultados, encontrando-se orientada para o objeto e fins propostos para a cooperativa nos seus estatutos (ver Quadro 21).

Encontrando-se claramente interiorizada no discurso dos cooperadores inquiridos que apresentam um conjunto de definições dos objetivos a que a cooperativa se propõe diariamente para cumprir a sua missão, visão, valores, objeto e fins, evidenciando primeiramente que estes são amplamente transmitidos e se encontram claros nesta amostra inquirida. Exemplificativo e parafraseando os referidos, o trabalho da Dolmen passa pelo “desenvolvimento aqui da nossa região ao criar emprego, ao apoiar novas iniciativas empresariais e sociais também (...), para apoiar os recursos endógenos aqui da região (...)” (P. Silva, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), de acordo com outro inquirido a Dolmen é uma “(...) ancora que a pequena economia local encontra” (I. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016) e adicionalmente refere-se que “o principal

papel da cooperativa (...) é melhorar as condições de vidas das populações locais” (C. Monteiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

	<b>Orientação</b>	<b>Fonte de Evidencia</b>
<b>Missão</b>	“Dinamização, promoção do desenvolvimento e qualificação do território, numa perspetiva integrada, valorizando os seus Recursos Endógenos Naturais, Culturais e Humanos, assente na preservação dos nossos saberes e valores.”	“Plano de Atividades e Orçamento, exercício económico e social de 2016”, Marco de Canaveses 29 de Dezembro de 2015
<b>Visão</b>	“Reforçar a coesão e promover o desenvolvimento do território, olhando para o futuro, preservando o passado.”	“Plano de Atividades e Orçamento, exercício económico e social de 2016”, Marco de Canaveses 29 de Dezembro de 2015
<b>Valores</b>	Política de Porta-aberta, Cooperação e entreajuda, Otimização das Sinergias/Parcerias, Respeito pelo individuo e pelo seu saber, Preservação do Meio Ambiente, Defesa das raízes e tradições culturais.”	“Plano de Atividades e Orçamento, exercício económico e social de 2016”, Marco de Canaveses 29 de Dezembro de 2015
<b>Objeto</b>	“(…)tem por objeto a promoção, apoio e desenvolvimento das potencialidades endógenas do território da sua área social, por sua iniciativa ou em colaboração com organismos ou serviços oficiais ou privados, nacionais ou internacionais, tendo em vista o desenvolvimento local e regional na persecução da melhoria das condições de vidas das populações.”	Estatutos número 1 do artigo 4.º
<b>Fins</b>	“São fins da Cooperativa a participação no desenvolvimento socioeconómico das populações abrangidas pela sua área social, através da aplicação dos princípios cooperativos e da cooperação e entreajuda dos seus membros, não prosseguindo fins lucrativos”	Estatutos artigo 6.º

**Quadro 21.** Linhas Orientadoras da Dolmen, CRL, com base nos documentos consultados.

A par, a forte associação entre a satisfação global e específica dos mesmos, com o cumprimento desta missão, visão, valores, objeto e fins demonstra que, para além de conscientes da direção da cooperativa, a sua concretização reflete-se na própria realização dos cooperadores, refletindo uma orientação comum para os objetivos das duas partes, isto é, para o objetivo comum dos seus membros, e ainda o elevado nível de comprometimento destes uns com os outros e com a cooperativa como um todo. Desta forma, apresenta-se “a grande vantagem é poder dar o meu contributo naquele que é o objetivo último da Dolmen, que é o desenvolvimento local e regional (...)” (G. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), associado a valores de satisfação global e satisfação com o trabalho desenvolvido que variam entre o 7 e o 9 num valor máximo de

10 pontos, com uma média de resultados de 7,8 quanto à satisfação global e uma média de 8 quanto à satisfação com o trabalho desenvolvido.

Será assim possível aferir que figura nesta cooperativa, uma orientação clara para o objetivo comum dos seus membros à qual se associa a presença de uma relação de confiança e compromisso entre os cooperadores (Quadro 22).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros	Comunicação com os cooperadores através de e-mail e disponibilização de documentação relativa à atividade da cooperativa disponível na sede para consulta.			Informação A. Carneiro
	Formação adequada às necessidades	Plano de Atividades e Orçamento 2016	INF8 – 4	
	Introdução da secção específica para a formação interna	Plano de Atividades e Orçamento 2016 Estatutos		
	Visão, Missão e objetivos claramente definidos e coerentes na documentação	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras		
	Média próxima de 10 quanto à igualdade, democracia satisfação	Plano de Atividades e Orçamento	INF5 – 6, 7, 8 e 9 INF6 – 6, 7, 8 e 9 INF7 – 6, 7, 8 e 9 INF8 – 6, 7, 8 e 9 INF9 – 6, 7, 8 e 9 INF10- 6, 7, 8 e 9	
	Discurso dos inquiridos em acordo com a Visão, Missão, Objeto e fins da cooperativa, que validam a orientação clara para o predisposto nos Estatutos		INF5 – 3 INF6 – 3 INF 8 – 10 INF9 – 10 INF10 – 10	
	Associação da satisfação dos inquiridos e a satisfação dos objetivos da cooperativa		INF7 – 3 e 4 INF5 – 4	

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro; INF8 -4 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 22.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à orientação aos seus membros.

Fonte: elaboração própria.

Ainda, intrinsecamente relacionado com o exposto anteriormente encontra-se o posicionamento da relação de confiança e compromisso entre os cooperadores que em direção comum fundamenta-se adicionalmente pelo nível elevado de igualdade, com uma média de 7,9, e de democracia, com uma média de 8,8, percebida por cada um dos inquiridos, pelo contínuo trabalho em equipa pela confiança na coordenação e pela coerência e transparência evidenciada entre eles (Quadro 23). Sendo referido por alguns a importância da coordenação como evidencia a transcrição “torna-se motivante pela forma como somos coordenados” (C. Monteiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), as características da equipa, isto é, “(...) temos uma equipa muito dinâmica, muito multifacetada” (S. Queirós, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), e a abertura e valorização ao contributo individual, “(...) temos a possibilidade de cada um imputar na dinâmica da organização as nossas, a nossa visão as nossas o desenvolvimento das nossas capacidades (...)” (I. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Complementarmente é referida a diversidade quanto à forma do cooperador reconhecendo-se um papel particular pelas suas características inerentes, respostas obtidas aquando da inquirição sobre o nível de igualdade, referem “(...) estamos a falar cooperadores que são (...) camaras municipais, associações [distintas], empresas, ‘pessoas::’ [comuns] em nome [individual] individual, portanto há aqui pesos diferentes (...)” (G. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), numa outra perspetiva “ (...) os cooperantes que são simultaneamente funcionários da Dolmen, que para já tem um conhecimento muito maior da cooperativa e uma capacidade muito maior de influenciar o desenvolvimento da cooperativa (...)” (I. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), reafirmado por outro membro, “(...) as pessoas que trabalham cá tem um maior papel, (...) na ‘vida::’ da cooperativa” (P. Silva, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Em contraponto uma inquirida quando questionado sobre o mesmo assunto refere que “(...) acho que também não existe uma diferença assim tão grande” (S. Queirós, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
	Reuniões com os colaboradores à 5ªfeira.			Informação
	Realização de Assembleia-geral sempre que surge um novo projeto.			A. Carneiro
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	Valores elevados quanto ao sentimento de igualdade democracia entre os membros		INF5- 6 e7	Informação
			INF6- 6 e7	A. Carneiro
			INF7- 6 e7	
			INF8- 6 e7	
			INF9- 6 e7	
			INF10- 6 e7	

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro; INF5 - 6 e 7 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 23.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à relação de confiança e compromisso.  
Fonte: elaboração própria.

É possível avaliar a relação da cooperativa e seus membros com a comunidade de duas perspectivas, isto é, pelo seu próprio objeto, fins e propósitos globais, presentes nos estatutos e sua comunicação e pelo entendimento da sua relevância por parte dos cooperadores, identificado durante a aplicação do inquérito por entrevista (Quadro 24). Ou seja, a orientação da cooperativa e a realização dos seus fins passam pela participação e contributo direto no desenvolvimento da comunidade da sua área de intervenção social, a comunidade integra a missão pela qual a cooperativa foi fundada. Pelo que, conscientes do papel da cooperativa, os cooperadores reafirmam essa mesma linha de orientação do seu trabalho individual e coletivo e percebem esse papel como essencial para a comunidade, sendo recorrente uma quantificação exemplificativa do mesmo, tais como “é muito importante” (P. Silva, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), “papel é enormíssimo” (A. Carneiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), “papel fundamental” (S. Queirós, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Afirmando-se também o quão fulcral é a existência de uma relação bidirecional para alcançar objetivos que revertem para ambas as partes, como afirmado “depende muito da perspectiva que a comunidade em geral vê no trabalho que a Dolmen desenvolve, tem que haver esta (...) associação de vontades digamos assim, por um lado da Dolmen em desenvolver um trabalho e por outro da comunidade em geral em se associar a esse trabalho (...)” (G. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). A comunidade entendida no seu todo é em parte “cooperadora”, ou seja, apresenta-se como beneficiária indireta e direta do trabalho realizado pelo Dolmen. Demonstrado no seu plano de atividades, que contempla um conjunto de atividades, desde 2013, diretamente relacionadas com a comunidade.

Durante a visita à sede e delegações identifica-se no discurso dos cooperadores uma política de transparência e sobretudo uma política de porta aberta que consta nos valores oficiais da cooperativa, tendo sido mesmo mencionada por um dos inquiridos “é uma cooperativa de portas abertas” (C. Monteiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), porém não foram identificados elementos exemplificativos de contributos diretos da comunidade, isto é, a inclusão da comunidade no próprio desenvolvimento e divulgação da cooperativa.

A governança transparente e cativante para os seus membros foi aferida através das informações recolhidas no decorrer das entrevistas com especial incidência sobre a questão número 5 que pretende identificar a relação dos membros e cooperativa quanto ao direito de propriedade e controle sobre a mesma, e a questão 6 e 7 quanto ao nível de igualdade e democracia sentida pelos cooperadores, e também com recurso aos vários relatórios de gestão facultados (Quadro25).

Os relatórios evidenciam um planeamento estratégico da cooperativa cujo detalhe e pormenor cresceu ao longo dos anos analisados. A Dolmen emite anualmente um relatório de gestão e demonstrações financeiras relativas ao ano findado, e projeta para o ano seguinte um Plano de Atividades e Orçamento. Desta forma cumpre com os requisitos legais do código cooperativo e

diretrizes associadas aos apoios externos, e também descritivamente apresenta aos cooperadores o decorrer da atividade da cooperativa presente e futura.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Relação profusa com a comunidade	“todos os dias trabalhamos para o desenvolvimento socioeconómico aqui da nossa região”		INF5 –10	
	“Papel enormíssimo”		INF6 – 10	
	“a principal preocupação da cooperativa é sempre o trabalho comum, o trabalho de um todo no território”		INF6 –12	
	“É papel que pode ser vasto”		INF7 – 10	
	“Fundamental (...) a grande ancora que a pequena economia encontra”		INF8 – 10	
	“tem um papel fundamental”		INF9 – 10	
	“melhorar as condições de vida das populações locais sobretudo no sentido de elas também viverem cá com satisfação”		INF10 – 10	
	“ mas depende muito da perspetiva que a comunidade em geral vê no trabalho que a Dolmen desenvolve, tem que haver esta associação de vontades”		INF 7 – 10	
	Não há uma perceção por parte da comunidade imediata da Dolmen como organismo do tipo cooperativo			Informação A. Carneiro
	“Como área estratégica para a divulgação do trabalho que a Dolmen desenvolve e do território em que atua estão previstas (...) diferentes ferramentas (...) que permitem a divulgação permanente da atividade da Dolmen”.	Plano de Atividades e Orçamento 2016		
Participação no Plenário da Rede Social de Baião e CLAS de Baião e Marco de Canaveses	Plano de Atividades e Orçamento 2014, 2015 e 2016			

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro; INF5 - 10 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 24.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à relação com a comunidade.

Fonte: elaboração própria.

O último relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras, que reporta ao ano de 2015, apresenta-se estruturado e fundamentado dentro das orientações da gestão, por sua vez o plano de atividades e orçamento é composto por uma introdução inicial que expõe uma apresentação e contextualização da organização, sublinhando ao longo do documento os principais projetos e estratégia a encetar no ano seguinte, neste caso 2016.

A produção, emissão e difusão de informação permite compreender que uma gestão transparente conduz a um nível elevado de democracia e igualdade, já anteriormente apresentados e declarado pelos inquiridos, associando-se à valorização do individuo cooperador que participa no desenrolar da atividade da cooperativa potenciado por ambiente de confiança e compromisso entre a coordenação e cooperadores colaboradores. Exemplificativa desta prossecução de transparência na gestão é a não remuneração dos Órgãos Sociais, que permite um reforço suplementar dos valores cooperativos (Quadro 25).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
	Colaboradores-Cooperadores opção normal na prática da Cooperativa		INF9 – 5 INF10 – 5	Informação A. Carneiro
	Relatórios e similares emitidos anualmente e disponibilizados aos Cooperadores	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras Plano de Atividades e Orçamento		
	Planificação estratégica presente nos relatórios e similares emitidos anualmente	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras Plano de Atividades e Orçamento		
Uma governança transparente e cativante para os seus membros	“Sim também sou cooperante da Dolmen”		INF5 – 5	
	“sim tenho determinado capital social”		INF7 – 5	
	“eu tenho direito de propriedade na medida em que sou cooperante”		INF8 – 5	
	“sim, sou sócia da cooperativa”		INF9 – 5	
	“Não”		INF 6 – 5	
	“Não sinto isso”		INF10 – 6	
	“cooperativa de portas abertas (...) em que todos os cooperadores são iguais”		INF10 – 6	
	“há uma direção e há uma coordenação técnica ‘e:’ todas as nossas propostas tem que ser superiormente validadas”		INF8 – 4	
	“o elo de ligação que se cria entre os membros”		INF5 – 3	
	Democracia: “total”		INF7 – 7	
	“na Dolmen temos a possibilidade de cada um imputar na dinâmica da organização as nossas, a nossa visão as nossas o desenvolvimento das nossas capacidades”		INF8 – 3	
	“plenamente democrático”		INF 8 – 7	
	“motivante pela forma como somos coordenados”		INF10 – 4	
	Órgãos Sociais sem remuneração	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras 2016		

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro; INF9 - 5 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 25.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à governança transparente e cativante.

Fonte: elaboração própria.

No que concerne ao direito de propriedade e controle dos cooperadores sobre a cooperativa surgiram respostas díspares, uma das causas identificadas, ainda no decorrer da aplicação dos inquéritos por entrevista, prende-se pelo significado da palavra “propriedade” e “controle” revelando-se nem sempre muito clara para os inquiridos. Sendo recorrente interpretarem a sua propriedade e controle como um direito inerente ao facto de ser cooperador, participante no capital social da cooperativa, ou seja, “como cooperador, sim sim, tenho determinado capital social (...)” (G. Carvalho, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), contudo dois inquiridos responderam que não.

A Dolmen reconhece o seu valor social e o seu contributo para a sustentabilidade do território, no entanto, estão patentes nos seus relatórios apenas indicadores económico-financeiros comuns em qualquer estrutura jurídica organizacional. Efetivamente, a par da existência de uma vontade e

preocupação por parte da cooperativa na sua adequação à realidade da entidade e às obrigações legais gerais e particularmente às obrigações específicas do modelo cooperativo, não foi evidenciada a reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores para a sua valorização social.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores	Não evidenciada.	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras		
		Plano de Atividades e Orçamento		
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	Processo de Auditoria formal não utilizado			Informação A. Carneiro
	Existe um controlo a análise por parte dos cooperadores através dos relatórios e similares	Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras		
		Plano de Atividades e Orçamento		

**Nota:** A. Carneiro – António Carneiro.

**Quadro 26.** Resumo das evidências recolhidas na Dolmen, CRL face à reavaliação da organização e mecanismos e controlo e auditoria.

Fonte: elaboração própria.

Por fim, intrinsecamente estão presentes mecanismos de controlo, através dos documentos da gestão produzidos e potenciado pela política de porta aberta da cooperativa, não havendo, todavia, uma regulamentação formal destes. O mesmo se verificando com a auditoria interna e externa, ela existe de forma informal não planeada, ressalvando que poderão existir auditorias externas, uma vez que se trata de uma organização beneficiária de fundos estatais e comunitários, não estando estas diretamente relacionadas com auditorias de análise do funcionamento e cumprimento por parte dos seus membros ou para usufruto direto dos seus cooperadores (Quadro 26).

### 2.3.3.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes

A Dolmen como cooperativa de Desenvolvimento Local e Regional apresenta uma relação com a gestão intrinsecamente relacionada com esse facto, o seu posicionamento encontra-se, por conseguinte, condicionado pelo seu próprio objeto e fins de Desenvolvimento Local e Regional.

Como disposto no seu relatório de gestão, 2015, “a Dolmen, na implementação das suas atividades procura dar resposta à boa gestão de Programas de Iniciativa LEADER, tanto no que respeita a análise como no acompanhamento dos projetos apoiados, bem como nas ações de dinamização económica, social e cultural do território” (“Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015”, p. 4).

Sucintamente é possível caracterizar esta cooperativa em três linhas gerais, apoio financeiro externo elevado, grande diversidade de cooperadores e comunidade como beneficiária do desenvolvimento da atividade da cooperativa. Estas características traduzem a própria identidade da cooperativa e como se relacionam com o modelo de gestão proposto. Por conseguinte, evidenciou-se a presença de vários dos determinantes propostos do modelo de gestão cooperativo sendo possível inferir uma associação com a sua posição atual de sustentabilidade económica, financeira e social (Figura 6).

A Dolmen, abrange um extenso leque de atividades previstas já nos seus novos estatutos, em fase de aprovação, que vão de encontro ao seu fim, ou seja a participação no desenvolvimento socioeconómico das populações abrangidas pela sua área social, assim através dos fundos que lhe são colocados à disposição desenvolve um conjunto de atividades como apoio às empresas ou mesmo a pequenos agricultores, entre muitas outras. Sob o mesmo fim, a cooperativa criou um conjunto de centros de promoção onde são comercializados produtos locais. Subsequentemente o desenvolvimento da atividade da organização afigura-se alicerçado em colaboradores capacitados para as tarefas a desempenhar pela evidenciada adequação da formação às necessidades da cooperativa e cooperadores.

Esta cooperativa distingue-se pela sua estratégia, que se evidenciou sólida, objetiva, transmitida e claramente entendida pelos seus membros, estratégia esta com direta relação com o objeto e fins estatutários da cooperativa, sendo visível uma interligação entre estratégia, missão, visão e objetivos comuns dos seus membros, em linha com o nível elevado de democracia, igualdade e de satisfação, sentido pelos seus membros refletindo uma governança promotora do espírito cooperativo e gestão democrática bem como de uma relação de confiança e compromisso entre os seus membros. É portanto possível verificar que a delimitação do seu modelo de gestão cooperativo tem um enfoque particular e significativo na sua componente estratégica que orienta as restantes componentes: estrutural, diretivo, tecnológico, comportamental, de mudança e de avaliação.

Assim, através dos elementos recolhidos foi possível aferir quanto ao planeamento estratégico, que este se encontra orientado para os objetivos da cooperativa e cooperadores, sendo reconhecido por parte dos seus membros a importância do cumprimento destes objetivos para a realização coletiva, individual e para apoio à comunidade envolvente. Esta inter-relação estratégica da cooperativa que a coloca numa posição favorável face à sua sustentabilidade encontra-se restringida pelo valor elevado do apoio financeiro externo, que se sobrepõe de forma expressiva às restantes fontes de receita. Adicionalmente foi possível verificar a não distribuição das reservas, e a não existência de reservas para lá das prescritas no código cooperativo, não

estando assim assegurada a utilização do potencial inerente ao recurso às reservas como forma de proteção ao autofinanciamento.

A relação entre a Dolmen e a comunidade, é fundamentalmente baseada numa lógica de prestador de serviço e beneficiário direto e indireto, isto é, não foi possível evidenciar uma relação profusa no sentido de a comunidade se integrar na própria cooperativa, a relação entre ambas as partes funciona numa perspetiva mais relacionada com a disponibilização de uma atividade ou serviço, que apesar da interação entre ambas existir e ser promovida pela cooperativa não é uma interferência externa da comunidade na promoção e desenvolvimento da cooperativa. Isto é, “através de ações de promoção, divulgação e dinamização do território, consegue-se envolver a comunidade e dinamizar a economia local” (“Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015, p.17).

A cooperativa possui uma estrutura organizada pelas suas áreas de intervenção, denotando uma flexibilização dos membros afetos aos projetos para reajuste e adequação às necessidades que vão surgindo, conforme foi possível aferir através de alguns testemunhos dos inquiridos, “temos uma equipa (...) muito multifacetada” (S. Queirós, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Contudo talvez insuficiente à amplitude de área de intervenção e atividades realizadas, sendo recorrentemente referido pelos colaboradores o elevado volume de trabalho como a principal desvantagem em trabalhar na Dolmen, que, todavia, não se reflete negativamente na satisfação global e específica com as tarefas, que é positivamente elevada. É importante reforçar que os colaboradores são por norma cooperadores e que muitos cooperadores são organismos públicos, como Juntas de Freguesia ou Câmaras Municipais, sendo transversal que os seus cooperadores beneficiem da atividade desenvolvida, a realidade é que existem diferenças, ou seja entre os colaboradores cooperadores que trabalham no desenvolvimento da atividade da cooperativa e que no fundo prestam um serviço aos restantes cooperadores que vão usufruir do apoio prestado pelos primeiros. Adicionalmente é necessário compreender que entre estes segundos cooperadores há também interesses diferentes mais individuais ou mais alargados, o que traz à organização um nível de complexidade nas relações entre os vários interesses. Tendo os inquéritos por entrevista sido realizados apenas a cooperadores colaboradores, não foi possível identificar eventuais divergências entre os grupos de cooperadores, não se tendo reconhecido dificuldades expressivas na gestão dos referidos interesses. Justificar-se-á em parte a harmonia subentendida pelo trabalho do seu atual presidente e coordenador reconhecido e recorrentemente referido pelos membros como potenciador do espírito democrático e de superação, com especial incidência sobre os seus cooperadores colaboradores. Este é referido por um dos inquiridos “o coordenador (...) é uma pessoa que tem uma boa capacidade de liderança e de motivação, portanto põe-nos a trabalhar sem nos impor metas e objetivos, faz com que nós próprios tracemos essas metas e objetivos” (C. Monteiro, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Existe uma coerência expressiva no discurso dos 6 inquiridos, que por sua vez conflui com a recolhida na documentação, mas surgiram também alguns discursos desviantes do padrão identificado, especificamente algumas diferenças na resposta a questões específicas, exemplo

disso foi a questão sobre o direito de controlo e propriedade e o reconhecimento das vantagens em trabalhar numa cooperativa. Adicionalmente através de algumas dessas respostas divergentes foi possível identificar que o sentimento cooperativo e os seus ideais são intrinsecamente entendidos de formas diferentes, não havendo mesmo uma efetiva afirmação por parte dos inquiridos da sua vantagem como modelo democrático orientado por princípios e valores de integridade e igualdade.

No que concerne aos componentes de avaliação, o posicionamento identificado define-se pela criação anual de relatório de gestão de reporte e planeamento apresentados anualmente aos seus cooperadores. Complementarmente de referir a inexistência de indicadores que documente o valor do contributo social da cooperativa, que neste caso será à partida muito significativa dado o seu papel junto da sua comunidade. Ainda do ponto de vista do controlo e auditoria, esta concretiza-se de forma não extrinsecamente formal, sendo realizada indiretamente através da apresentação dos relatórios e informações auxiliares aos cooperadores e pelo contínuo planeamento estratégico da organização que lhes permite um controlo sobre a gestão.

Será, portanto, em acordo com o exposto que se posiciona a Dolmen quanto ao seu modelo, estrategicamente orientada e assente numa relação forte entre os seus cooperadores e o objetivo comum, e revelando uma fragilidade principal com incidência direta na sua sustentabilidade e continuidade, isto é “uma excessiva dependência de financiamento comunitário” (P. Silva, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), que deixando de existir porão em causa a subsistência da própria cooperativa. A alteração realizada nos estatutos vem já de encontro à consciência que a cooperativa tem desta fragilidade. Desta forma, foram acrescentando um conjunto de mecanismos de promoção do autofinanciamento e recurso ao auxílio de sociedades caso a cooperativa assim o entenda. Esta atitude pró-ativa da sua gestão patente nos incrementos anuais dos seus relatórios, as alterações estatutárias, a dinamização dos centros de promoção para uma futura fonte de receita representativa no seu orçamento, revelam uma cooperativa consciente das suas fragilidades, também do seu ambiente e fundamentalmente com uma estratégia de longo prazo que pretende envolver os seus cooperadores ativamente nas suas atividades relembrando-os dos seus deveres. Assim “a Dolmen, tem apostado na mudança de paradigma (...) pretende afirmar-se como verdadeiro agente de desenvolvimento económico e do Douro Verde bem como dos territórios limítrofes” (Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015, p.16).

Independente da excessiva dependência financeira externa e da necessidade da procura contínua de novas soluções, caminho já iniciado, a cooperação, o trabalho em equipa, o seu papel na comunidade, reforçam o contributo de determinadas características para a sustentabilidade da organização, que representa atualmente um mecanismo fulcral para o desenvolvimento sustentável das comunidades abrangidas na sua área de intervenção. Foi de facto já concretizado um longo caminho por parte desta cooperativa, do seu capital inicial de 5 000€ aquando da constituição, chegou aos 147 cooperadores e em 2015 encontrava-se dotada de um capital social de 132 770,40€, associado a um montante de outras reservas de 16 467,79€.

A sustentabilidade do modelo de gestão da Dolmen é verificável através primeiramente da sua longevidade, em segundo lugar pelo papel que esta representa na comunidade numa relação circular de sustentabilidade, ou seja, a cooperativa promove a sustentabilidade do seu território e comunidade e por sua vez esse mesmo papel revela a determinante e continua sustentável posição social da cooperativa que muita riqueza social produz anualmente. Em terceiro existe de facto um resultado económico-financeiro positivo nos balanços e demonstrações de resultados de 2013 a 2015.

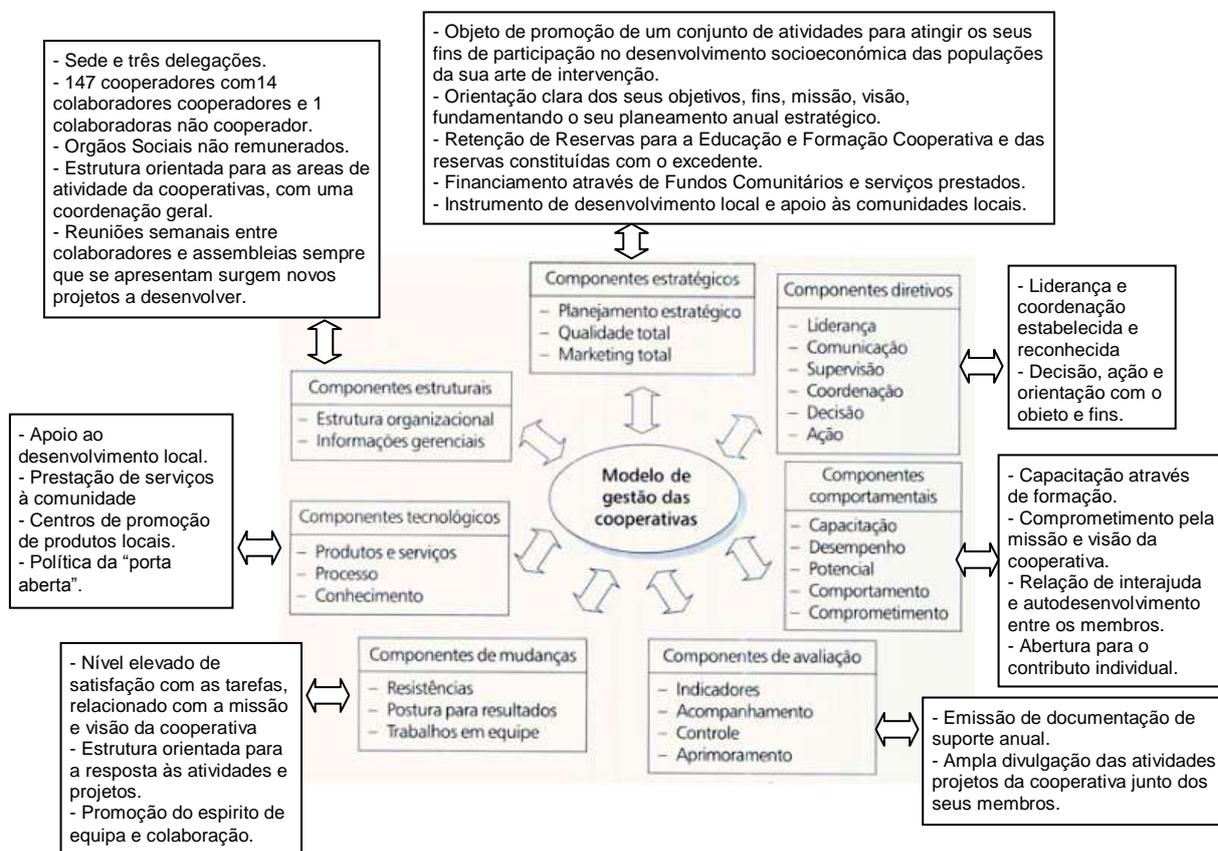
Complementarmente foram analisados os balanços e demonstrações de resultados dos últimos três anos e calculados alguns indicadores para melhor justificar a posição de sustentabilidade. Assim, foi possível encetar algumas ilações relativas à situação económico-financeira refletida no Balanço e Demonstração de Resultados, que poder-se-á afirmar já a partida sustentável. Por conseguinte é de realçar que mantém, desde 2012, um resultado líquido do período positivo e muito significativo. Verifica-se claramente um crescimento das atividades da cooperativa entre 2012 e 2015 que se reflete no crescimento das vendas e dos subsídios à exploração, apesar do aumento dos custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, dos fornecimentos e serviços externos, e gastos com pessoal. Ambas as partes num claro sentido ascendente. Do ponto de vista das receitas o aumento encontra-se justificado “por uma maior participação em feiras e certames (...) abertura do Espaço Douro Verde em Cinfães” (Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015, p. 21) e ainda pelo “reforço da campanha de cabazes de Natal” (Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015, p. 21) quanto às vendas e “pelo alargamento da oferta de serviços específicos” (Relatório de Gestão e Demonstrações Financeiras de 2015, p. 21) quanto à prestação de serviços.

Da mesma forma relativamente ao ativo corrente existe um aumento do valor dos inventários, já o valor dos clientes apesar de ter aumentado de 2012 a 2014 sofre um ligeiro decréscimo em 2015 face ao valor de 2014, comportamento semelhante nos valores de caixa e depósitos que depois de crescerem entre 2012 e 2014 sofreram uma diminuição entre 2014 e 2015. De uma forma abrangente o total do ativo não corrente e corrente sobe até 2014 decrescendo em 2015. Por sua vez o capital próprio e passivo apresentam um crescimento até 2014, sofrendo um decréscimo em 2015 que, com a exceção do ano de 2012, o primeiro é sempre superior ao segundo, refletindo-se em valores que evidenciam solvabilidade apresentando um nível de capitais próprios suficiente para fazer face às dívidas a terceiros.

A cooperativa evidencia autonomia financeira desde 2012, que poderá ser justificado pela elevada percentagem dos fundos externos recebidos representados na rubrica de subsídios à exploração.

Em concordância com o nível de sustentabilidade aferido, é possível compreender que a Dolmen tem evidenciado um nível de sustentabilidade económica, financeira e social ao longo de pelo menos os últimos quatro anos. Nas suas projeções de longo prazo deverá esta ponderar a introdução de mais fontes de receita e o alargamento das suas atividades, o desenvolvimento local poderá ir ainda mais além afirmando-se cada vez mais a sua amplitude, não se restringindo apenas à sua atividade atual que acarreta uma dependência arriscada para a cooperativa. É na

relação com a comunidade deverá ponderar-se uma interação mais direta entre cooperativa e membros da comunidade, que potenciará um incremento no número de cooperadores, transformando a comunidade na sua principal estratégia de marketing e promoção da cooperativa e suas atividades.



**Figura 6.** Modelo de Gestão da Dolmen – Desenvolvimento Local e Regional, CRL, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011).

Fonte: elaboração própria.

## 2.3.4 Atlas, Cooperativa Cultural, CRL.

### 2.3.4.1 A organização

A Atlas – Cooperativa Cultural, CRL, cooperativa multisectorial, enquadrada no ramo cultural, engloba ainda a Prestação de Serviços, Solidariedade Social, Consumo Responsável, Educação Permanente, Cooperação para o Desenvolvimento e a Formação Técnica e Profissional e o

Desenvolvimento Local. Foi criada no Porto em 1997 constituído por 9 cooperadores da área do património e da área sociocultural, inicialmente com um intuito de realizar atividades no âmbito do património, formação e animação sociocultural, à data com pouca oferta.

Na sua fase inicial de laboração disponibilizava cursos de Línguas (Árabe) posteriormente Português para estrangeiros, Russo, Hebraico e Latim, aproveitando uma lacuna no ensino dessas línguas no final dos anos 90 na cidade do Porto. Dedicava-se ainda à animação sociocultural e auxiliar educativa. Depois de um longo percurso autofinanciado pelas suas atividades surge em 2013 a possibilidade de trabalhar em parceria com o IEFP introduzindo um financiamento público às suas atividades. Paralelamente a Atlas representa um importante apoio para à comunidade emigrante, bem como aos indivíduos mais fragilizados, afirmando-se como um instrumento importante de promoção e divulgação da cidadania.

A Atlas tem por “objeto, a intervenção local no âmbito da animação sociocultural e comunitária, as suas atividades traduzem-se pelo desenho e realização de iniciativas diversas com particular destaque para as ações de formação ao nível da educação intercultural e profissional nos sectores da educação e saúde” (Atlas Cooperativa Cultural, 2015), e assume como sua missão a prossecução dos princípios cooperativos contribuindo para o reforço do movimento cooperativo.

Com sede no Porto, possui ainda uma delegação em Braga, sendo organizativamente constituída por 17 cooperadores, e 5312 sócios beneficiários, sendo os seus funcionários pelo menos sócios beneficiários.

#### **2.3.4.2 Análise das Fontes de Evidência**

A Atlas – Cooperativa Cultural, CRL, disponibilizou os estatutos em vigor, regulamento interno, relatório das atividades desenvolvidas em 2015, balanços e demonstrações de resultados de 2013, 2014 e 2015. Recorreu-se à sua página de internet para recolha de informações complementares e que permitiram paralelamente um enquadramento da organização. Foram realizadas três entrevistas, que incluíram funcionários cooperadores afetos à sede no Porto, bem como o atual Presidente da Direção da cooperativa. A observação direta traduziu-se numa primeira visita à sede da cooperativa, na qual se realizou uma conversa informal com o Presidente da Direção permitindo um enquadramento global da atividade da cooperativa, e uma segunda visita na qual se realizaram as entrevistas, bem como a recolha de informações adicionais sobre o funcionamento da cooperativa.

Quanto ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores foi possível apurar, por um lado, que existe uma ponderação que inevitavelmente se encontra condicionada pela atual presença de apoios estatais e comunitários externos e, por outro, não existem nem estão previstos investidores não cooperadores. Foram identificados alguns mecanismos internos que evidenciam um cuidado nos recursos de financiamento a utilizar (Quadro 27), especificamente através da existência estatutária de um Conselho Consultivo que

integra os Órgãos da Cooperativa (Estatutos da ATLAS – Cooperativa Cultural, CRL, 2011, Porto), e ainda pelo papel atribuído às unidades orgânicas, ponderação corroborada pelas informações recolhidas através dos inquiridos, “isso é tudo discutido em assembleia geral” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores	“isso é tudo discutido em assembleia geral, no plano de atividades (...) fazemos reuniões decidimos o que fazemos”		INF13 –11	
	“em termos de orçamento 50% é com fundos públicos e 50% é com fundos próprios”		INF13 –11	
	“Programas de apoio”		INF11 - 11	
	“Através de projetos”		INF12 - 11	
	“não temos qualquer tipo de problema em fazer com uma empresa privada, logo que esteja assegurada a nossa autonomia”		INF13-12	
Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias	Reserva para a Educação e Formação Cooperativa	Regulamento interno		
	Reserva Social	Regulamento interno		
	Reserva denominada Fundo de Solidariedade	Regulamento interno		
	Especificação regulamentada das reservas e benefícios dos sócios	Anexo I - Regulamento interno		
	Tabela de Apoios com Origem nas Reservas	Anexo II - Regulamento interno		

**Nota:** INF13 - 11 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 27.** Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face ao recurso ponderado a fontes de financiamento externo e a investidores não cooperadores e à retenção de reservas.

Fonte: elaboração própria.

Os recursos financeiros externos desta cooperativa centram-se fundamentalmente em fundos públicos, pelo que, “em termos de orçamento 50% é com fundos públicos e 50% é com fundos próprios” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016). Subentendendo-se uma certa centralização da ponderação no seu Presidente, em concomitância com o seu dever como órgão de administração conforme previsto no Código Cooperativo Português<sup>2</sup>.

Quanto à inexistência de investidores não cooperadores externos salientam-se dois aspetos: se por um lado não se encontra prevista esta possibilidade nos estatutos da cooperativa, sendo

<sup>2</sup> “Acompanhamento da evolução económico-financeira da cooperativa e na preparação adequadas das decisões” (artigo 46.º, n.º1, alínea b do Código Cooperativo Português, Lei 119/2915).

estatutariamente obrigatório que qualquer beneficiário da atividade da cooperativa se torne pelo menos sócio-beneficiário, isto é “as unidades orgânicas são constituídas por todas as pessoas inscritas, que se proponham subscrever uma quota administrativa” (Estatutos da ATLAS – Cooperativa Cultural, CRL, 2011, Porto); por o outro, ela poderá ser introduzida mas numa perspectiva de parceiro de negócio, ou seja, relativamente a transações comerciais “não temos qualquer tipo de problema em fazer com uma empresa privada” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016), reforçando, “logo que esteja assegurada a nossa autonomia” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016).

A retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias estão presentes no Balanço da cooperativa de 2012 a 2015, apresentando-se especificadas no seu regulamento interno que se refere à reserva de Educação e Formação Cooperativa, já prevista no código cooperativo, reserva Social e reserva “Fundo de Solidariedade”. As reservas não são especificamente mencionadas por nenhum dos inquiridos ao longo das entrevistas, tendo sido apresentadas apenas durante uma conversa informal com o Presidente da Cooperativa.

a persecução da sua atividade muito relacionado com a defesa do individuo vulnerável e do cooperativismo que é apresentado como indissociável do objeto e atividade da cooperativa, bem como na forma de estar na sociedade (Quadro 28). O discurso do Presidente da cooperativa é exemplificativo de uma emergência da promoção e manutenção do movimento global cooperativo, “eu vejo a atividade da cooperativa como uma pequena célula associada a outras células em qualquer país do mundo” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016), afigurando-se diretamente relacionado em outro inquirido que fundamenta a escolha em trabalhar na Atlas, “primeiro porque acredito nos princípios cooperativos” (M. Andrade, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016).

Se por um lado a orientação é evidenciada pelos objetivos estatutários e regulamentares da cooperativa que vão de encontro à realização pessoal e profissional dos cooperadores, ou seja, a realização das suas tarefas orientadas pela persecução dos ideais cooperativos, “a responsabilidade cooperativa” (M. Solla, comunicação pessoal, 09 de junho de 2016) é um dos motivos porque trabalham na cooperativa e porque se sentem satisfeitos em lá trabalhar, por outro, a própria política de reservas encontra-se orientada para o benefício dos seus cooperadores.

A visão e missão e de forma abrangente a orientação da Atlas seguem duas linhas fundamentais, Apurou-se um nível médio de 7,7 pontos quanto à satisfação global, de 8 pontos quanto à satisfação com as tarefas, de 8,6 pontos quanto à igualdade e de 9 pontos quanto à democracia.

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. direta
A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros	Adequação da oferta da cooperativa em linha de conta com as necessidades emergentes do mercado e comunidade			Informação M. Solla
	Usufruto gratuito do programa de Educação e Formação Cooperativa a todos os sócios	Regulamento interno		
	Reserva Social: o cooperador colaborador tem direito a Pensão de Invalidez, despesas de funeral, subsídio a menores, de nascimento e desempenho	Regulamento interno		
	Fundo de Solidariedade ao qual os inscritos nas unidades orgânicas à mais de 12 meses podem solicitar apoio de integração social	Regulamento interno		
	Criação de plataforma para divulgação de notícias do movimento cooperativo	Website		
	A existência de regulamento interno	Regulamento interno		
	Nível de igualdade e democracia elevada		INF11 – 6 e 7 INF12 – 6 e 7 INF13 – 6 e 7	
	Nível de Satisfação associado à motivação concretizada na realização do objeto e tarefas		INF13 – 4 e 8 INF1 – 4, 8 e 9 INF12 -4	
	Perceção focada no ambiente de trabalho da cooperativa		INF12 – 3 e 4	
	“Porque acredito nos princípios cooperativos”		INF11 – 2	
“ é muito difícil compreender os princípios cooperativos”		INF11 – 3		
“ a Atlas embora seja uma cooperativa cultural está envolvida em muitas áreas”		INF 11 – 10		

**Nota:** M. Solla – Manuel Solla; INF11 - 6 e 7 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 28.** Resumo das evidências recolhidas na Altas, CRL face à orientação aos seus membros.

Fonte: elaboração própria

Alguns discursos dissonantes foram igualmente identificados em um dos inquiridos cuja escolha, motivação e vantagem, está apenas indiretamente relacionada com os objetivos e visão da cooperativa, não decorrente do ambiente democrático e de respeito pelo indivíduo, parafraseando “vantagem talvez seja o ambiente” (A. Soares, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Identificou-se ainda alguma dificuldade por parte dos utentes da cooperativa, subentenda-se que os utentes são sócios-beneficiários ou cooperadores com entradas inferiores no capital social da cooperativa, como afirmado “para os utentes que aparecem por aqui é muito difícil compreender os princípios cooperativos” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. Direta
Relação profusa com a comunidade	Atividades direcionadas às necessidades da comunidade	Relatório das Atividades Desenvolvidas em 2015		
	Realização a 21 de Fevereiro de um curso sobre Cooperativismo	Relatório das Atividades Desenvolvidas em 2015		
	Integração da comunidade através do mecanismo sócios-beneficiários	Regulamento interno		
	Reserva denominada Fundo de Solidariedade	Regulamento interno		
	"A ajuda, o esclarecimento das dúvidas (...) é uma mais-valia"		INF12-10	
	"É um papel ativo (...) tendo em conta a envolvimento com as pessoas (...)".		INF13-10	
	"Já conhecia o Manuel Solla, que é uma pessoa <u>íntegra</u> e 'reconhecida:', como eu sou estrangeiro"		INF11- 2	
"Nós candidatamo-nos ao projeto para podermo-nos lançar ao apoio às pessoas".		INF12-12		

**Nota:** INF12 - 10 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 29.** Resumo das evidências recolhidas na Atlas, CRL face à relação com a comunidade.

Fonte: elaboração própria.

A ligação da Atlas à comunidade relaciona-se com a sua própria atividade, especificamente, formação técnica e profissional, ações para proteção e promoção dos Direitos Humanos e Educação para o desenvolvimento, Educação Popular e solidariedade social que se centra na promoção e proteção de direitos e apoio a grupos mais vulneráveis (Estatutos da ATLAS – Cooperativa Cultural, CRL, 2011, Porto), atividades desenvolvidas com intuito de auxiliar primeiramente a comunidade envolvente (Quadro 29). Tornando-se os utilizadores diretos dos serviços, a comunidade, parte integrante da cooperativa através da sua associação, constituindo-se sócios-beneficiários, isto é "para a inscrição em unidades orgânicas da Cooperativa é obrigatório a subscrição", pelo que "são os sócios-beneficiários os inscritos nas unidades orgânicas da Cooperativa" ("Regulamento Interno da Atlas", s/d, Porto). Os testemunhos recolhidos reforçam a importância do trabalho desenvolvido pela cooperativa na perspetiva dos inquiridos, "para mim é bastante importante (...) podemos ajudar" (A. Soares, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016) e ainda "na ligação à comunidade é um papel muito ativo" (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

A governança presente nesta cooperativa apresenta-se refletida na relação de compromisso e confiança entre os cooperadores (Quadro 30). Primeiramente apurou-se que existe transversalmente um sentimento de propriedade e controle sobre a cooperativa, reforçando um dos membros a inerente hierarquia do controle, pelo que "temos vários patamares de decisão" (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Esta governança é entendida como vincadamente democrática, dois membros classificam a democracia com a pontuação máxima de 10 pontos e um com 7 pontos, sendo assumida que a estrutura dos órgãos sociais da cooperativa, escolhidos pelos cooperadores democraticamente, se encontra dotada de poderes de decisão sobre a cooperativa hierarquicamente superiores. Tal como referido, “há sempre um líder (...)” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), adicionalmente outro inquirido sublinha a necessária hierarquia para o funcionamento da cooperativa explicando que “a democracia plena (...) entre as assembleias gerais e entre as reuniões de direção e depois a execução não é total, não é plena, (...) não pode ser, porque se não tínhamos de estar aqui em assembleia geral permanente” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Sendo apresentada a disposição da cooperativa da seguinte forma “a nível da gestão corrente cada um de nós tem um pelouro que tem a capacidade de influenciar diferente, e isto significa que há uma hierarquia na gestão corrente (...), embora sejamos todos cooperadores há uma hierarquia” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). De referir que paralelamente a esta estrutura hierárquica identificou-se uma abertura e liberdade no desenvolvimento das tarefas de cada membro colaborador, ou seja, “termos a alguma liberdade, ou temos muita liberdade para definir as formas como trabalhamos (...)” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), pelo que “todas as pessoas que trabalham nesse espaço são produtores ‘e’ simultaneamente donos da entidade” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), vincando-se nesta explicação a governança cooperativa de acordo com os princípios e valores cooperativos. Associa-se por fim a presença de um Conselho Consultivo patente nos estatutos, promotor da relação de confiança e compromisso entre os cooperadores bem como reuniões, isto é, “fazemos reuniões decidimos o que fazer” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

O nível de confiança e compromisso entre os membros é visível através da aceitação e reconhecimento do Presidente da cooperativa, através da liberdade na realização das tarefas e pelo ambiente democrático e pela liberdade percecionada pelos inquiridos, associando-se a um nível de satisfação global significativamente positivo. Há a par desta caracterização um conjunto de indicadores que se afastam do anteriormente exposto, isto é, por um lado refere-se alguma preocupação na comunicação, “numa cooperativa era suposto termos mais diálogo (...)” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), na organização, “(...) é um bocadinho desorganizado” (A. Soares, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016) e “tenho uma concentração demasiada de responsabilidade” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Apesar de o valor dos serviços prestados pela cooperativa ser percecionado e compreendido pelos seus membros, não foi possível evidenciar indicadores que consubstanciem esta quantificação do seu valor social.

Por fim, estão presentes mecanismos promotores de controlo marcado por uma política democrática da gestão da cooperativa, verificáveis pela presença dos sócios da cooperativa na Assembleia-Geral, permitindo-lhes apresentar “propostas e discutir os pontos constante da ordem

de trabalhos” (“Regulamento Interno da Atlas”, s/d, Porto) e também pelo papel desenvolvido pelas unidades orgânicas como elementos consultivos e ainda a existência de um Conselho Consultivo (Estatutos da ATLAS – Cooperativa Cultural, CRL, 2011, Porto).

Determinantes	Informação recolhida	Instrumentos de recolha		
		Doc.	Entrevista	Obs. Direta
Uma governança transparente e cativante para os seus membros	“Através de projetos (0.3) também não estou muito dentro disso”		INF12-11	
	“Estar a trabalhar na minha própria área”.		INF11 – 4	
	“vi na Atlas que precisavam de ajuda”		INF11 – 3	
	“ numa cooperativa era suposto termos mais diálogo entre os coop-“		INF11 – 3	
	Direito de propriedade e controlo assumida		INF11 – 5	
			INF12 -5	
			INF13 –5	
	“temos muita liberdade para definirmos exatamente as formas como trabalhamos”		INF13 – 3	
	“temos vários patamares de decisão”		INF13- 5	
	“gostaríamos que as pessoas estivessem em pé de igualdade”		INF13- 6	
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	“mandatos dos titulares dos Órgãos é de um ano civil”.	Estatutos		
	Conselho Consultivo	Estatutos		Informação M. Solla
	“ ‘o’ nosso presidente sabe em que direção seguir, (...) acreditamos nele e seguimos”		INF11 – 3	
	“nós afirmamos que somos uma cooperativa, ( ...) somos capazes de fazer a diferença e a diferença está no coletivo (...) e está muito naquilo que nos liga, por isso em termos mundial”		INF13 – 4	
	“direito e dever de participar”	Regulamento interno	INF13-7	
Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores	“Fazemos reuniões decidimos o que fazemos.”		INF13-11	
	Não evidenciado			
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	“Os sócios da cooperativa tem direito a participar na Assembleia-Geral, apresentando propostas (...)”.	Regulamento interno		
	“compete às unidades orgânicas, pronunciarem-se sobre os assuntos que a Direção entender submeter à sua apreciação”	Estatutos		
	Conselho Consultivo	Estatutos		

**Nota:** M. Solla – Manuel Solla; INF12 - 11 – Entrevistado – Número da pergunta.

**Quadro 30.** Resumo das evidências recolhidas na Atlas, CRL face à governança transparente e cativante, relação de confiança e compromisso, reavaliação da organização e mecanismos de controlo e auditoria  
Fonte: elaboração própria.

O desenvolvimento formal de auditorias internas e externas não se encontram estatutariamente descritas ou regulamentadas.

#### **2.3.4.3 Relação com o modelo de gestão e determinantes**

A Atlas compreende a importância global da gestão no desenrolar das atividades, possuindo os conhecimentos adequados quanto à regulamentação legal e contabilística da sua forma jurídica organizacional, cooperativa. O seu modelo de gestão cooperativo revela a presença de vários dos determinantes propostos do modelo teórico de gestão cooperativa, de realçar o recurso ponderado a investidores externos, a retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias e uma relação profusa com a comunidade (Figura 7).

O componente tecnológico composto pelos seus serviços, processo e conhecimento é caracterizado por uma atividade cultural, prestação de serviços, solidariedade social, e consumo responsável que, de forma abrangente, se centra na formação e no apoio ao imigrante e a grupos vulneráveis, tendo sido este o seu percurso desde a sua fundação. Do ponto de vista estratégico a Atlas não possui um documento formal orientador, existe em sua substituição um plano de atividades, que contempla as formações, ações a desenvolver e participações em eventos externos, sendo que é inerentemente assumido a contínua persecução dos valores e princípios cooperativos integrando o movimento cooperativo à escala mundial. Embora não tivesse sido evidenciado na documentação, denota-se no discurso do Presidente da Atlas que as escolhas realizadas acarretam uma perspetiva de longo prazo, que reforça “o apelo ao imediatismo é mau conselheiro” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), acrescentando, “sempre defendi que a Atlas está aqui (...) para ter 200, 300, 400 anos” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Nesta cooperativa as reservas afiguram-se como um elemento exemplificativo de uma estratégia orientada para os objetivos dos membros, apresentando-se como mais-valias para os mesmos. Portanto, uma reserva para a educação e formação cooperativa capacita os seus membros e promove a divulgação da “vantagem cooperativa”, permitindo cooperadores conscientes dos vetores do modelo cooperativo e seu carácter distintivo. Já a reserva social e a reserva denominada fundo social providencia um auxílio social a necessidades emergentes dos seus membros, sendo que a primeira se consubstancia em apoios à invalidez permanente e a apoio aos custos de funerais e o segundo funciona como um estímulo à inserção social, funcionando estes dois como mecanismos para a preservação da dignidade humana em necessidades primárias. Encontrando-se estas reservas associadas à Carta de Benefícios, referida no regulamento interno, que é aprovada anualmente em Assembleia Geral e proposta pela Direção em funções, que estipula os tipos de apoios concedidos aos membros da cooperativa.

Apresentando-se o cooperativismo como vetor transversal à organização, este revela, contudo, algumas insuficiências quanto ao seu entendimento por parte dos membros e comunidade

envolvente, “é muito difícil não só para os corpos sociais da Atlas como até para os utentes (...) compreender os princípios cooperativos” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016). Este testemunho revela algumas debilidades quanto à orientação clara para o objetivo comum aos seus membros, uma vez que o cooperativismo e sua filosofia associada apresentam-se como um dos objetivos principais da cooperativa e como evidenciado dos cooperadores. A avaliação deste determinante mostra que, por um lado, o cooperativismo como objetivo da cooperativa é amplamente transmitido e promovido pela Direção, pelas atividades realizadas durante o ano e por uma governança democrática que concede liberdade aos colaboradores na realização das suas tarefas e foca-se nas assembleias para discussão dos assuntos da cooperativa bem como na presença de um concelho consultivo e um conjunto de reservas vocacionadas para as necessidades dos membros e, por outro, através do nível de liberdade, democracia e satisfação elevado refletida no inquérito por entrevista. Todavia apesar de se encontrar evidenciada uma orientação para o objetivo comum aos seus membros, sendo subentendido o objetivo comum o cooperativismo e o apoio à comunidade, foram identificadas algumas discrepâncias no discurso dos inquiridos que demonstram algum afastamento no cumprimento dos objetivos comuns, podendo ter motivos de ordem pessoal ou de outra índole não diretamente relacionado com o afastamento da realização dos objetivos comuns dos membros. Os testemunhos seguintes refletem, este afastamento, “numa cooperativa era suposto termos mais diálogo” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), “não estou muito por dentro disso” (A. Soares, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016), “pode não querer participar (...), mas tem que se sujeitar às maiorias (...) nessa perspetiva é natural que existam algumas resistências (...) e pessoas que abandonam a cooperativa” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016) e “sinto é que tenho responsabilidades a mais que deveria haver mais cooperação interna” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

No que diz respeito à sua relação com a comunidade de referir que a estratégia da Atlas é indissociável da sua relação com a comunidade, isto porque o objeto da cooperativa tem por base o apoio da comunidade envolvente e porque quando se tornam utilizadores da cooperativa tornam-se sócios-beneficiários. Esta demonstrou que não utiliza investidores não cooperadores e que existe uma ponderação na decisão de investimento através da discussão das assembleias gerais, por sua vez apesar de vários anos sem apoio estatal ou comunitário, a realidade atual da cooperativa traduz-se num orçamento com uma percentagem elevada de fundos externos institucionais.

A Atlas encontra-se organizada por Unidades Orgânicas, descritas nos estatutos, são elas a Universidade Sénior Intercultural do Porto, a Universidade Sénior de Braga, a C.I.J. – Comissão de Intervenção Juvenil, a C.N.L.I. – Comissão Nacional para a Legalização e Imigrantes, a U.E.P. – Unidade de Educação Permanente, o I.E.C. – Instituto de Estudos Cooperativos e o D.F.P. – Departamento de Formação Profissional. Possuindo um conjunto de formadores, colaboradores que dão o apoio administrativo necessário ao desenvolvimento da atividade, integrando todos estes elementos conjuntamente com os utilizadores da cooperativa a estrutura desta, traduzindo-se em 17 sócios - cooperadores e 5312 sócios - beneficiários.

De mencionar que de acordo com os testemunhos recolhidos, e dada a abrangência da cooperativa refletida pelas suas inúmeras unidades orgânicas acima inumeradas, há um claro subdimensionamento dos recursos humanos existentes face aos necessários para dar resposta às necessidades da cooperativa. E apesar de ser da competência dos órgãos de administração<sup>3</sup> “proteger a imagem ou responsabilidade da própria cooperativa” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho e 2016), revela-se que esta proteção conduz a uma ineficiência organizacional da cooperativa, refletindo-se na relação de confiança e compromisso entre os cooperadores e na governança da cooperativa. Pelo que seria importante que o desajuste dos recursos humanos, tanto em quantidade como na adequação de competências, se reposicionasse no sentido de equilibrar a sua estrutura organizacional. Por sua vez os órgãos sociais da cooperativa centralizam a liderança, supervisão e coordenação da atividade da cooperativa, justificado pela reduzida estrutura de apoio à gestão e manutenção das atividades da cooperativa.

Sucintamente é possível concluir que a governança da cooperativa se encontra fortemente condicionada pela sua estrutura administrativa reduzida, provocando alguma críspação dado o volume de trabalho a realizar e a sua capacidade para responder da melhor forma, ele é concomitantemente marcado pela liberdade na realização das tarefas, na existência de um conselho consultivo, a existência de um regulamento interno e planeamento anual de atividade promotores da transparência, na discussão aberta nas assembleias-gerais e pelo sentimento de propriedade e controle sobre a cooperativa dos seus colaboradores cooperadores, embora conscientes da hierarquia legal do modelo cooperativo.

Foram apresentadas pelos inquiridos algumas resistências e discrepâncias que acabam por se refletir no desenrolar do trabalho em equipa e na sua postura para resultados, de ressaltar que há uma preocupação interna em realizar o melhor trabalho possível, em ajudar a comunidade e em contribuir para o movimento cooperativo, há um comprometimento pelo seu objeto. Reflexo visível nos seguintes testemunhos “internamente estamos sempre a pensar que estamos a fazer mal e que poderíamos fazer melhor” e “há necessidades que é preciso vencer, da nossa parte do ponto de vista como cooperativa individual, mas em particular por parte do movimento cooperativo” (M. Solla, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

Por último, o modelo da Atlas caracteriza-se pela ausência de indicadores sociais que valorizem o seu papel social, papel que é reconhecido pelos seus membros, não havendo evidências da realização de auditorias internas e externas e existe de forma informal um acompanhamento e controle da cooperativa, pelo conselho consultivo, pelas unidades orgânicas, e através da discussão em assembleia-geral.

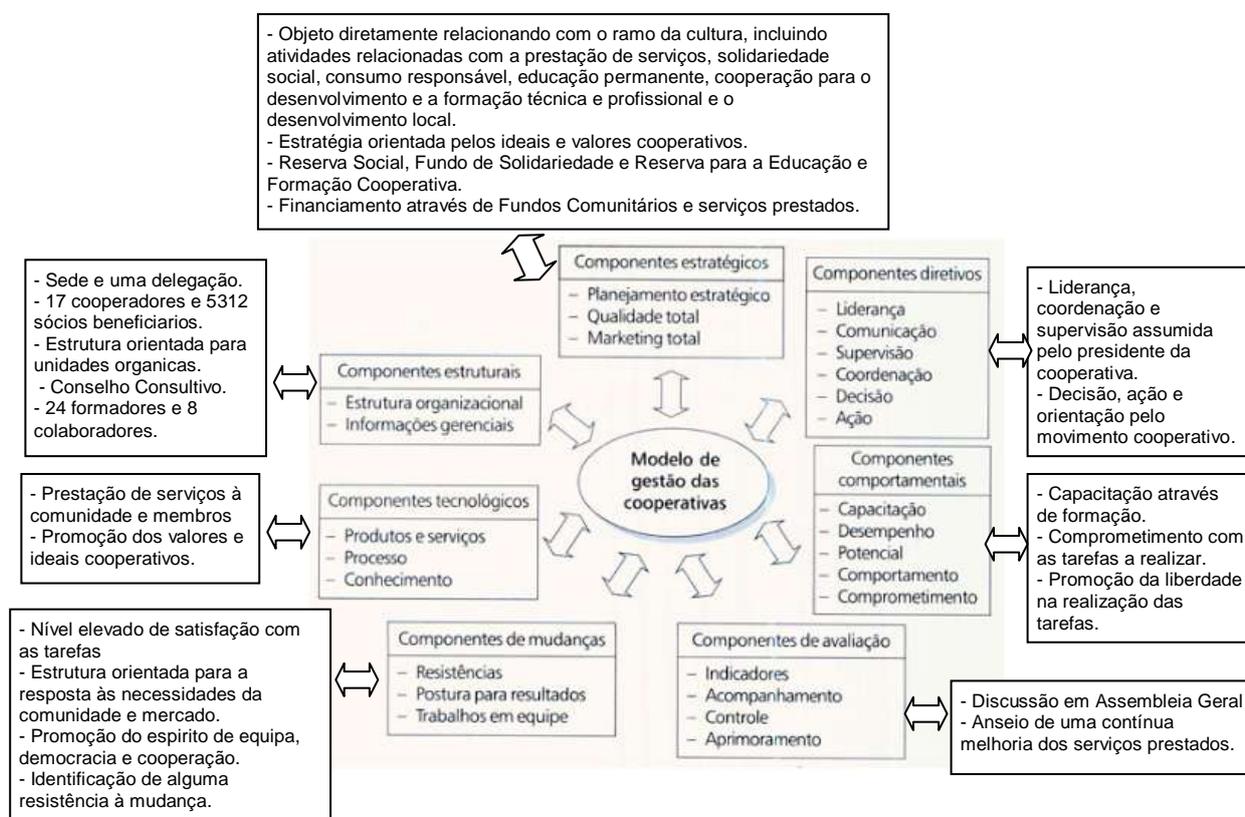
A avaliação da sustentabilidade económica, financeira e social, a par do contributo do posicionamento dos seus determinantes, foi avalizada pela laboração de 19 anos, pelo contributo social prestado à comunidade pelos resultados patentes no balanço e demonstração de resultados de 2012 a 2015.

---

<sup>3</sup> Artigo 47.º alínea e) e alínea g) do Código Cooperativo Português - Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto.

O balanço e demonstrações de resultados facultados pela cooperativa permitiram retirar algumas conclusões quanto ao seu comportamento económico-financeiro, sendo que adicionalmente foi calculada a solvabilidade relativa aos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015.

De referir que entre 2012 e 2015 houve uma redução para mais de metade do valor em caixa e depósitos bancários, bem como a aplicação em investimentos financeiros introduzidos em 2013, presentes ainda no balanço de 2015. O capital realizado manteve-se estável desde 2012 refletindo o capital realizado mínimo patente nos estatutos da cooperativa de 10 000€, comportamento idêntico às reservas que se mantêm no mesmo valor desde 2012. Verifica-se uma redução significativa no valor de 39% quanto às dívidas a fornecedores entre 2012 e 2015.



**Figura 7.** Modelo de Gestão da Atlas, Cooperativa Cultural, CRL, partindo do modelo apresentado por Rossés et al. (2011).

Fonte: elaboração própria.

A demonstração de resultados, em 2012, reflete um valor de vendas elevado face aos anos posteriores, decréscimo compensado pelo aumento avultado dos subsídios à exploração. Já entre 2012 e 2015 o valor das vendas apresenta num decréscimo de aproximadamente 50%, apresentando logo em 2013 um decréscimo face a 2012 (43%), subindo em 2014 (4%) e descendo novamente em 2015 (15%). Já o subsídio a exploração, após um acentuado aumento em 2013, em 2015 sofre uma descida de 49% não voltando aos valores de 2012. O resultado líquido relativo a 2015 revela uma redução de 52% face a 2014, com uma sobreposição excessiva dos fornecimentos e serviços externos e gastos com pessoal face às vendas e serviços prestados

e aos subsídios à exploração. Todavia a sua estrutura de capital permite manter a sustentabilidade da organização, corroborando este decréscimo com algumas das inquietações evidenciadas nos testemunhos recolhidos, “nos últimos meses (...), não só para nós, para outras cooperativas também tem sido bastante complicado” (M. Andrade, comunicação pessoal, 08 de junho de 2016).

A solvabilidade apresenta sempre valores de capital próprio muito superior ao passivo, com um aumento do valor deste indicador entre 2012 e 2015, demonstrando que a Atlas tem capital próprio suficiente para fazer face a dívidas a terceiros e ainda possui relevante margem de segurança.

A Atlas afigura-se uma cooperativa focada no futuro com uma visão e missão enquadrada no movimento cooperativo mundial. A análise documental e os contributos obtidos através dos inquéritos por entrevista, evidenciaram algumas fragilidades na sua organização, fundamentalmente focadas na insuficiente estrutura organizacional, isto é, uma necessidade de incrementar uma distribuição mais equitativa de tarefas, a necessidade de introduzir espaços permanentes para o diálogo e outros mecanismos de discussão de ideias, e de potenciar o papel dos 5312 sócios-beneficiários diretamente no desenrolar da sua atividade, auxiliar à atividade dos colaboradores cooperadores. Adicionalmente a considerar também a presença elevada do apoio comunitário e estatal no seu orçamento anual, que conduz a uma dependência arriscada. O último ano de exercício, 2015, produziu algumas dificuldades na cooperativa, refletidas nos seus resultados e subentendida nos testemunhos recolhidos, porém será de esperar que a sua estrutura sólida de capitais próprios elevados e uma reputação junto à comunidade pelos anos de serviços prestados permitiram assegurar a sua continuidade e sustentabilidade, associado à sua reação proactiva face ao surgimento de novas oportunidades, o conhecimento evidenciado da “vantagem cooperativa”, e a sua perspetiva de longo prazo.

## **CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.**

As Cooperativas como Empresas Sociais evidenciam uma robustez marcada pelo seu movimento histórico global. Estas apresentam-se como uma solução organizacional da Economia Social, que baseada em princípios como democracia e paridade, direcionada para a satisfação das necessidades dos seus membros, configuram um importante mecanismo de contraponto para o mercado. A Europa, como berço do movimento cooperativo moderno, reflete caminhos diferentes do movimento cooperativo, evidenciando particularidades de país para país que, a par da linha condutora e orientadora impulsionada pela ACI, se assume cada vez mais presente a Comissão Europeia como promotora de uma convergência legal e regulamentar dos diversos códigos, leis ou similares das cooperativas. A avalizada importância para o desenvolvimento sustentável e coesão social que ressurgue com a afirmação da Economia Social e Empresas Sociais ao nível Europeu cria uma oportunidade de crescimento das organizações cooperativas e comportam uma justificação extra para as suas abordagens académicas quanto às suas particularidades e comportamento enquanto modelo organizacional.

Com o objetivo de contribuir para o conhecimento desta forma de organização de trabalho, foi realizada uma análise do comportamento do modelo de gestão de cooperativas face ao já identificado pela literatura, consciente da identidade cooperativa, suas características e elementos delimitadores do seu posicionamento. Desta forma, após a identificação de um modelo teórico em convergência com o modelo patente na literatura foi testado em quatro cooperativas portuguesas, pretendendo-se compreender o comportamento e a relação do modelo teórico com a realidade da gestão das cooperativas, e de que forma a maior ou menor aproximação ao modelo teórico se refletia na sustentabilidade da organização. Orientada por este objetivo principal tentou-se responder a um conjunto de questões que se julgam necessárias para atingir o objetivo principal deste trabalho, para as quais se previa a apresentação de proposição sobre o mesmo, dado se tratar de análise exploratória e descritiva, através da recolha de informação essencialmente qualitativa sobre modelos de gestão cooperativos e avaliação do seu contributo para sustentabilidade económica, financeira e social da organização.

De forma abrangente a primeira questão foca-se na identificação do posicionamento europeu das cooperativas portuguesas agregado à segunda e terceira questão, centrando-se em dois elementos chave do cooperativismo, regulamentação legal e base ideológica e qual o seu reflexo no modelo de gestão, por sua vez e fundamentado também nas informações recolhidas nas três primeiras questões intentou-se inferir sobre a relação entre sustentabilidade e modelo de gestão cooperativo e relação com o mercado atual.

A primeira questão de investigação colocada pretendia avaliar qual o posicionamento da realidade cooperativa e seus modelos de gestão portugueses face à europeia. A pertinência desta questão prende-se na presente convergência europeia, ou num esforço da Comissão Europeia para tal,

justifica-se, por conseguinte, compreender o posicionamento da realidade cooperativa face aos seus parceiros europeus. Para tal foi realizada uma análise do enquadramento legal de países mais relevantes, por um lado, e por outro, tentou-se compreender de um ponto de vista estatístico as diferenças entre estes e Portugal. Tendo sido possível constatar dois elementos fulcrais, isto é, se quanto à posição no mercado e ao seu número de cooperadores, cooperativas e volume de negócio, Portugal se encontra muito abaixo da realidade europeia, na verdade Portugal possuiu o ambiente legal mais favorável da Europa para a preservação da própria identidade desta forma organizativa, justificando-se este desfasamento, entre a propícia regulamentação do seu código e os resultados inferiores aos europeus, possivelmente no quadro nacional estatal incipiente no apoio ao seu desenvolvimento.

A segunda questão propunha-se a avaliar de que forma a legislação condiciona a gestão das cooperativas, uma vez que existe um enquadramento legal específico para cooperativas que forçosamente limita o desenvolvimento da sua atividade, podendo funcionar como potenciador de desenvolvimento ou como mecanismo de restrição. Esta questão apresenta-se associada com a anterior uma vez que era necessário compreender se determinadas diretrizes legais eram mais promotoras da evolução das cooperativas que outras, e de que forma se diferenciavam na Europa. Evidenciaram-se diferenças em alguns casos bastante significativas entre os códigos cooperativos ou similares, permitindo compreender que as últimas alterações do código cooperativo português seguem a linha europeia, que se foca no desenvolvimento de soluções legais para o notório problema de financiamento das cooperativas. O código português caracteriza-se pela proteção explícita e mesmo constitucional dos princípios cooperativos, possuindo algumas deficiências, sobretudo a presença de algumas lacunas que permitem a sua associação e posicionamento como se de sociedades comerciais se tratassem.

Foi ainda observada a influência dos princípios cooperativos no modelo de gestão que no caso português, se apresentam como uma obrigatoriedade legal e de forma abrangente na Europa, representam uma linha de orientação liderada pela ACI. A influência foi avaliada, em concordância com a revisão de literatura, como um indicador intrinsecamente relacionado com o desenvolvimento da atividade da cooperativa e seus resultados, uma vez que consubstancia a missão e visão inerente às especificidades distintivas do modelo cooperativo.

A revisão de literatura, as respostas recolhidas às três primeiras questões de investigação e aos resultados obtidos nos estudos de caso múltiplo composto de quatro cooperativas portuguesas sediadas no norte do país, auxiliado pela ponderação dos fatores que condicionam a sustentabilidade económica, financeira e social das cooperativas, e ainda orientada pela última questão de investigação, isto é, qual o modelo de gestão que melhor equilibra as necessidades do mercado, dos cooperadores e as diretrizes e especificidades dos modelos cooperativos, conduziram às seguintes proposições teóricas:

1. Foi possível evidenciar que a orientação clara para o objetivo comum dos membros reflete-se na sua relação de confiança e compromisso e é um instrumento eficaz no desenrolar de uma governança transparente e cativante para os membros, refletido nos

elevados níveis de satisfação, democracia e liberdade em todas as cooperativas analisadas.

2. As reservas funcionam como apoio financeiro em períodos mais conturbados, e ainda como promotoras do desenvolvimento dos cooperadores e cooperativa, pelo que é aconselhável a sua não distribuição direta aos membros.
3. O crescimento e autofinanciamento, das cooperativas, baseado na não distribuição de dividendos e na cativação de novos membros revelam-se soluções na falta de opções de financiamento.
4. A dependência externa de fundos institucionais acentua o risco, quanto à sua subsistência caso estes fundos cessem.
5. A introdução de indicadores não financeiros poderá propiciar uma revalorização da organização. Contudo nenhuma cooperativa evidenciou a utilização destes que ponderem o seu valor social, apesar de em todas elas exista a consciência da produção de valor social para os membros e comunidade envolvente.
6. Nenhuma cooperativa evidenciou recorrer a investidores não cooperadores ou ter intenções de o fazer no futuro.
7. Uma gestão organizativa mais regulamentada nem sempre é a melhor resposta às necessidades da estrutura e dos membros, em muito depende do seu tipo de resposta e número de membros.
8. Em apenas uma delas se recorre a elementos documentais mais detalhados, como relatórios da atividade e planificações para o ano seguinte. Sendo demonstrativo de um afastamento das restantes da gestão profissionalizada.
9. A conjuntura económica negativa sobrepõe-se à “vantagem cooperativa”, no sentido que à conjuntura económica pouco propicia terá de se dar lugar a uma forte aposta estratégica para permitir a continuidade e subsistência da cooperativa.
10. É fundamental a presença de uma liderança capaz de inculcar os valores e princípios democráticos cooperativos sem os impor, evidenciada na análise, pelo que o recrutamento adequado é fundamental.
11. Se por um lado a liderança é um instrumento de orientação e projeção estratégica, por outro esta deve ser capaz de difundir abertamente os seus conhecimentos para que a sua ausência não coloque em causa a continuidade da cooperativa.
12. Apenas uma cooperativa promove o cooperativismo de forma direta, as restantes não assumem o seu papel de promotor da “vantagem cooperativa”, seja na criação de novas cooperativas, seja na aproximação da comunidade ao cooperativismo assumido.
13. Nenhuma cooperativa tinha explicitamente regulamentado mecanismos de controlo e auditoria interna, existindo apenas através de mecanismos indiretos.

14. Não foi possível evidenciar que a falta de mecanismos de controlo e auditoria interna influenciam o nível de democracia e sentimento de controlo e propriedade sobre a cooperativa.
15. Apresenta-se relevante a interação entre os vários determinantes, uma vez que se apresentam como potenciadores uns dos outros, isto é, numa cooperativa onde existe uma orientação clara para o objetivo, haverá mais facilmente uma relação de compromisso entre os cooperadores e será mais fácil haver lugar a uma governança democrática.
16. As cooperativas afiguram-se como resposta às necessidades dos seus membros e comunidade.

Relativamente à metodologia, estudos de casos, utilizada neste estudo será de referir que a construção dos estudos de caso suportou-se no preconizado por Yin (1998) para avaliar a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiança. Por conseguinte recorreu-se a três fontes de evidência (validade do constructo), aplicadas numa lógica de comparação face ao modelo de gestão teórico proposto (validade interna) e replicada em cada estudo de caso (validade externa), encontrando-se todo o trabalho orientado pelos seus objetivos e questões de investigação ao qual se associou uma planificação do estudo (confiabilidade).

Quanto aos resultados obtidos através do inquérito por entrevista face aos resultados da *Chesse Board Collective*, é possível identificar convergência nos seguintes pontos: nível elevado de satisfação, democracia e pertença, papel contributivo da cooperativa na comunidade, a cooperativa como meio de satisfação pessoal, reconhecimento das dificuldades decorrentes da governação democrática e retenção de reservas para posterior aplicação no desenvolvimento da cooperativa. A aproximação das respostas entre o *Chesse Board Collective* e os estudos de caso apresentados no presente estudo demonstra o trabalho de uniformização liderado pela ACI, evidenciando uma relação entre a satisfação, comprometimento, democracia e a sustentabilidade do modelo cooperativo.

Este estudo revelou algumas limitações inerentes ao seu carácter exploratório e associada à recolha qualitativa. Assim a escolha da não inferência dos estudos de caso analisados para a realidade cooperativa portuguesa e o número limitado de estudos de caso centrados no norte de Portugal, configuraram as principais limitações para as conclusões da análise encetada. Após o trabalho desenvolvido foi possível perceber que numa fase posterior se justificará estudos de caso explicativos tendo por base a informação recolhida nesta fase exploratória, alargando o número e a sua dispersão geográfica, aumentando a representatividade das conclusões obtidas. Justifica-se a inclusão de um inquérito por entrevista direcionada para os resultados deste trabalho para verificar especificamente a perceção dos cooperadores face ao modelo proposto, associado a outra realizada às partes interessadas da cooperativa para compreender o seu relacionamento e entendimento. Ainda alargar a análise documental a 5 anos, para compreender o desenvolvimento

e comportamento organizacional interno, intentando aferir a relação longevidade/ sustentabilidade num período maior. E para compreender a interação da organização, a introdução da observação participativa associada à direta, observando o desenrolar das atividades na cooperativa. Por fim, fundamentado nas conclusões deste trabalho seria pertinente em investigações futuras compreender o comportamento do modelo de gestão cooperativo europeu, recorrendo a cooperativas, estudos de caso, de diferentes países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atlas Cooperativa Cultural. (2015). Quem somos. Consultado em 03/01/2016, disponível em <http://atlascoop.net/599-2/>
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. (M. Robalo, Ed.) (1ª Edição). Lisboa: SILABO.
- Beaubien, L., & Rixon, D. (2012). Key Performance Indicators in Co - operatives: Directions and Principles. *Journal of Co-Operative Studies*, 45 (2), 5–15.
- Bernardi, A. (2007). The Co-operative Difference: economic, organizational and policy issues. *International Journal of Co-Operative Management*, 3(2), 11–22.
- Birchall, J., & Simmons, R. (2004). What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses? *Annals of Public & Co-Operative Economics*, 75(3), 465–495.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your Management Model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81–90. Consultado em 05/06/2016, disponível em [http://www.sonntag-consulting.ch/pdf/Birkinshaw\\_What is your management model\\_MIT 2010.pdf](http://www.sonntag-consulting.ch/pdf/Birkinshaw_What%20is%20your%20management%20model_MIT%202010.pdf)
- Borgström, M. H., Huiskonen, J., Kainulainen, H., Mikkonen, K., Penttinen, S., Uusitalo, A., ... Volk, R. (2006). *Co-operation: Responsible Finnish ownership*. Consultado em 08/03/2016, disponível em <http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/10/Osuustoiminta-englanniksi.pdf>
- CASES. (2010). Estatísticas ano 2010 - CASES. Consultado em 01/03/2016, disponível em <http://www.cases.pt/cooperativas/estatisticas/27-cooperativas/cooperativas/151-ano2010>
- CASES. (2015). *Análise SROI*. Consultado em 27/03/2016, disponível em [http://www.4change.org/pt/4ps\\_sroi.pdf](http://www.4change.org/pt/4ps_sroi.pdf)
- CASES. (2016a). Cooperativas Credenciadas pela CASES, CIPRL em 2016 e 2015. Consultado em 01/03/2016, disponível em [https://credencial.cases.pt/pt-PT/0/PCR/Arqui/PCR\\_Menu\\_COOPERATIVASCREDENCIADAS](https://credencial.cases.pt/pt-PT/0/PCR/Arqui/PCR_Menu_COOPERATIVASCREDENCIADAS)
- CASES. (2016b). Evolução do Número de Cooperativas - Global. Consultado em 01/03/2016, disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/cooperativas/estatisticas/ultimosanos/todos.html](http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/estatisticas/ultimosanos/todos.html)
- CASES. (2016c). *Informação sobre o Setor Cooperativo em 2014 e 2015*. Consultado em 12/03/2016, disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/cooperativas/demografia/ESTATISTICAS\\_Credenc\\_4janeiro2016.pdf](http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/demografia/ESTATISTICAS_Credenc_4janeiro2016.pdf)
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership–Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>
- Co-operative UK. (2014). *The UK Co-operative Economy 2014: Untold Resilience*. Consultado em 09/03/2016, disponível em <http://www.uk.coop/resources/uk-co-operative-economy-2014-untold-resilience>
- Comissão Europeia. (2012). *Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: A aplicação do Regulamento*

- (CE) n.º 1435/2003 do Conselho, de 22 de julho de 2003, relativo ao Estatuto da Sociedade Cooperativa Europeia. Bruxelas. Consultado em 26/03/2016, disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/legislacao\\_comunitaria/04LC-Parte-I-EcoSocial-Cooperativas.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/legislacao_comunitaria/04LC-Parte-I-EcoSocial-Cooperativas.pdf)
- Comité Económico e Social Europeu. (2012a). Parcer do Comité Económico e Social Europeu sobre a «Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões - Iniciativa de Empreendedorismo Social - Construir um ecossistema para promover as empre. *Jornal Oficial Da União Europeia*, C 299, 44–48. Consultado em 26/03/2016, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012AE1292&from=PT>
- Comité Económico e Social Europeu. (2012b). Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre Cooperativas e reestruturações (parcer de iniciativa). *Jornal Oficial Da União Europeia*, C 191(29.6.2012), 31–38. Consultado em 26/03/2016, disponível em [http://www.cases.pt/0\\_content/sobre\\_nos/legislacao\\_comunitaria/04LC-Parte-I-EcoSocial-Cooperativas.pdf](http://www.cases.pt/0_content/sobre_nos/legislacao_comunitaria/04LC-Parte-I-EcoSocial-Cooperativas.pdf)
- COMTECO. (2001). Modelos de Gestión y Organización. In *Tema 1: Encuentro Nacional de Cooperativas* (pp. 1–5). Consultado em 14/06/2016, disponível em [http://extension.comteco.com.bo/documentos/descargas/Para el debate. Modelos de Gestion y Organizacion.pdf](http://extension.comteco.com.bo/documentos/descargas/Para%20el%20debate.%20Modelos%20de%20Gestion%20y%20Organizacion.pdf)
- Confecoop. (2015). *Excerto do Documento POSIÇÃO DA CONFECOOP SOBRE A PROPOSTA DE REVISÃO DO CÓDIGO COOPERATIVO*. Consultado em 09/02/2016, disponível em <http://www.confe.coop/web/docsnews/confecoop/PosicaoCONFECOOPCodCoop-excerto-mar2015.pdf>
- Constituição da República Portuguesa (2005). Assembleia da República. Consultado em 10/01/2016, disponível em <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIirevisao.pdf>
- Coop FR. (2012). *Panorama Sectoriel des Entreprises Coopératives: Top 100 des Entreprises Cooperatives 2012*. Consultado em 12/03/2016, disponível em [http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panorama\\_coop\\_top100\\_2012.pdf](http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panorama_coop_top100_2012.pdf)
- Coop FR. (2014). *Panorama sectoriel des entreprises coopératives: Top 100 des entreprises coopératives 2014*. Consultado em 09/03/2016, disponível em <http://www.entreprises.coop/images/documents/outilscom/panorama2014-web.pdf>
- Cooperatives Europe. (2016). About us | Cooperatives Europe. Consultado em 29/02/2016, disponível em <https://coopseurope.coop/about-us>
- Daub, C., Scherrer, Y. M., & Verkuil, A. H. (2014). Exploring Reasons for the Resistance to Sustainable Management within Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 6, 3252–3270. <http://doi.org/10.3390/su6063252>
- Davis, P. (2003). Co - operative Management. The missing element for success in membership based organisations. The University of Leicester programme of research and teaching. In *Mapping Co-operative Studies in the New Millennium* (pp. 1–27). Consultado em 14/06/2016,

- disponível em  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.601&rep=rep1&type=pdf>
- Donaldson, J. (2003). Co-operative management and corporate governance. *International Journal of Co-Operative Management*, 1, 36–42. Consultado em 23/10/2016, disponível em <https://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/research/research-units/umbo/IJCM Vol.1 No I.pdf>
- Doyon, M. (2005). Alternative Co-operative Structures for the Agri-food Sector: An Exploratory Study. *Current: Agriculture, Food & Resource Issues. A Journal of the Canadian Agricultural Economics Society*, (6), 12–21.
- Drucker, P. (2012). *Managing the Non-Profit Organization*. Routledge.
- EURICSE. (2015). *World Co-Operative Monitor: Exploring the Co-Operative Economy*. Consultado em 28/02/2016, disponível em [http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/11/WCM\\_2015-WEB.pdf](http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/11/WCM_2015-WEB.pdf)
- European Commission. (2015). Sustainable Development - Environment. Consultado em 22/03/2016, disponível em <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>
- Fafaliou, I. (2003). The problematic nature of the globalization thesis : its strategic implications for small and medium sized private and social economy enterprises. *International Journal of Co-Operative Management*, 1(July), 24–34. Consultado em 28/02/2016, disponível em <https://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/research/research-units/umbo/IJCM Vol.1 No I.pdf/view>
- Fajardo, G., Fici, A., Henrÿ, H. H., David, M., & Hans-H., S. I. (2015). *Study Group on European Cooperative Law Draft Principles of European Cooperative Law*.
- Fici, A. (2010). Italian Co-operative Law Reform and Co-operative Principles. *Euricse Working Paper*, 2(10), 1–27. Consultado em 22/10/2016, disponível em <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=09010310002509812712412608400106512703602105202000302109701212409807209409511109006710700901811104403911607100610000300702901603007803203403907909212102710600009206503707506602309107206708903000500000502700012202>
- Fici, A. (2012). *Cooperative Identity and the Law* (12 No. N. 023). *Euricse Working Paper*. Consultado em 20/03/2016, disponível em <http://www.kluwerlawonline.com/abstract.php?area=Journals&id=EULR2013002>
- Fici, A. (2013). *An Introduction to Cooperative Law*. (H. D., Fici; A, Hen; Henry, Ed.) *International Handbook of Cooperative Law* (Vol. XIV). Carcogna: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-30129-2>
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor.
- Fowler, F. J. (1998). Design and Evaluation of Survey Questions. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 343–373). Sage Publications.
- Gábor, G. S. (2006). “ Co-operative Identity ” – a Concept for Economic Analysis and Evaluation of Co-operative Flexibility : the Dutch Practice and the Hungarian Reality in the Dairy Sector. *Journal of Co-Operative Studies* 39.3, 39.3(December), 11–26.

- German Confederation. (2010). *The German Cooperatives in Europe*. Consultado em 08/03/2016, disponível em [https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/\\$FILE/Cooperatives\\_EU.pdf](https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/2e65c54b0c6567d6c12577cb0046b705/$FILE/Cooperatives_EU.pdf)
- Gupta, C. (2014). The co-operative model as a “ living experiment in democracy .” *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(2), 98–107. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.09.002>
- Hanf, J., & Schweickert, E. (2007). How to deal with member heterogeneity–management implications. *International Journal of Cooperative Management*, 3(2), 40–48.
- Hill, S., & Doluschitz, R. (2014). The Perception of Co-operative Values in Practice Using Baden-Württemberg, Germany as an Example. *Journal of Co-Operative Studies*, 47(2), 32–43. Consultado em 08/03/2016, disponível em <http://www.thenews.coop/wp-content/uploads/S04-HillDoluschitz-141.pdf>
- International Co-operative Alliance. (n.d.). Co-op facts and stats | ICA: International Co-operative Alliance. Consultado em 08/03/2016, disponível em <http://ica.coop/en/co-op-facts-and-stats>
- International Labor Organization. (2001). *ILC89 - Report V (1): Promotion of cooperatives*. Consultado em 09/02/2016, disponível em <http://www.ilo.org/public/english/standards/reim/ilc/ilc89/rep-v-1.htm#3>. Cooperative legislation
- Ketilson, L. H. (2014). Co-operatives during crisis and the post-crisis period. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(1), 3–5. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.04.002>
- Kurimoto, A., Draperi, J. F., Bancel, J., Novkovic, S., Shaw, L., Wilson, M., ... Cracogna, D. (2015). *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. Consultado em 10/01/2016, disponível em <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Guidance Notes EN.pdf>
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas* (2nd ed.). Instituto Piaget.
- Lizarralde, I., & Etxeberria, I. I. (2005). Can Co-operative Networks and Governance Structures Stay Competitive in a Growing Europe ? The Mondragon Experience. *Review of International Co-Operation*, 98(1), 70–77. Consultado em 28/02/2016, disponível em [http://ica.coop/sites/default/files/media\\_items/2005.issue1\\_.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/2005.issue1_.pdf)
- Lluch, D. B. L., Gomis, F. J. D. C., & Jimenez, F. V. (2006). A Management Model for the Evaluation of Co-operative Success with Special Reference to Member Objective Setting and Satisfaction. *International Journal of Co-Operative Management*, 3(December), 44–53. Consultado em 09/02/2016, disponível em <https://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/research/research-units/umbo/IJCM Vol 3 No 1.pdf/view>
- Lluch, D. B. L., Gomis, F. J. D. C., & Jiménez, F. V. (2005). A Management Model for the Evaluation of Co-operative Success with Special Reference to Member Objective Setting and Satisfaction. *International Journal of Co-Operative Management*, 2(agosto), 38–46.

- Marques, C. P., & Portela, J. F. G. (1994). Actividades Tradicionais e Emprego feminino no Montemuro: Notas de reflexão sobre o desenvolvimento local. *GESTÃO E DESENVOLVIMENTO*, 3, 175–185. Consultado em 25/05/2016, disponível em [http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/GD3/gestaodesenvolvimento3\\_175.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/biblioteca/gestaodesenv/GD3/gestaodesenvolvimento3_175.pdf)
- Mayo, E. (2014). Co-operative Governance Code in the UK. *International Journal of Co-Operative Management*, 7(1), 84–89. Consultado em 09/02/2016, disponível em <https://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/research/research-units/umbo/ijcm-vol-7-no1>
- Mazzarol, T., Reboud, S., Limnios, E., & Clark, D. (2014). *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model*. Edward Elgar Publishing.
- Meira, D. A., & Ramos, M. E. (2014). *Governança e Regime Económico das Cooperativas*. Vida Economica Editorial.
- Mills, C. (2008). Do Large Membership-Based Businesses have a Future in the Twenty First Century? Some reflections on UK retail co-operative societies. *Journal of Co-Operative Studies*, 41.2(August), 17–29.
- Ministério da Justiça. (2014). Portal MJ - Publicação On-Line de Acto Societário. Consultado em 07/08/2016, disponível em <http://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx>
- MONDRAGON. (2012). *Corporate Management Model*. Mondragon. Consultado em, disponível em <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Corporate-Management-Model.pdf>
- Namorado, R. (1983). Comentando o Código Cooperativo. *Revista Critica de Ciencias Sociais*, 12. Consultado em 04/06/2016, disponível em [http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/12/\\_Rui\\_Namorado\\_-\\_Comentando\\_o\\_Codigo\\_Cooperativo.pdf](http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/12/_Rui_Namorado_-_Comentando_o_Codigo_Cooperativo.pdf)
- Namorado, R. (2003). A Sociedade Cooperativa Europeia. In *II Coloquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social* (pp. 1–14). Valência. Consultado em 09/02/2016, disponível em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/189.pdf>
- Namorado, R. (2005a). *Cooperatividade e direito cooperativo: estudos e pareceres*. Almedina.
- Namorado, R. (2005b). *Cooperativismo - Um Horizonte Possível*. Coimbra.
- Namorado, R. (2013a). *O Essencial Sobre Cooperativas*. INCM.
- Namorado, R. (2013b). *O mistério do cooperativismo. Da cooperação ao movimento cooperativo*. Coimbra: Edições Almedina.
- Nilsson, J. (1999). Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4/99, 449–470.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356. [http://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](http://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Novkovic, S. (2004a). Turning Goals Into Results. The Power of Co-operative Principles - a reflection on an application of Jim Collin's catalytic mechanism. *International Journal of Co-Operative Management*, 1(2), 56–59. Consultado em 10/11/2015, disponível em

<https://www2.le.ac.uk/departments/management/documents/research/research-units/umbo/ICJM Vol 1 No 2 .pdf>

- Novkovic, S. (2004b). Turning Goals Into Results. The Power of Co-operative Principles - a reflection on an application of Jim Collin's catalytic mechanism. *International Journal of Co-Operative Management*, 1(2), 56–59.
- Novkovic, S. (2013). Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1, 93–95. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.001>
- Oorschot, K. van, Hoog, J. de, Steen, M. van der, & Twist, M. van. (2013). The three pillars of the co-operative. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 64–69. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.002>
- Parnell, E. (1995). *Reinventing the co-operative: enterprises for the 21st century*. Oxford: Plunkett Foundation.
- Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas da Silva, R., Black, W. C., & Hair, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 1(2), 81–92. <http://doi.org/10.1016/j.jcom.2013.10.003>
- Pezzini, E. (2003). La réforme du droit coopératif en Italie. *Revue Internationale de L'économie Sociale : Recma*, 290, 74–86. <http://doi.org/10.7202/1022161ar>
- Robb, A. J., Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Annual Report Readership and Understanding : An International Comparison. *Journal of Cooperative Studies*, 39:1(April), 24–34. Consultado em 27/03/2016, disponível em <http://www.thenews.coop/wp-content/uploads/S4-Robb.116.pdf>
- Rossés, G. F., Ferreira, G. M. V, Stecca, J. P., & Gelatti, C. B. (2011). Management system in cooperatives: The julio de castilhos agricultural and cattle-raising cooperative . *Revista Em Agronegocio E Meio Ambiente*, 4(3), 421–443. Consultado em 14/06/2016, disponível em <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-82155191419&partnerID=40&md5=1f212c494f46be0029efe1ffc701284a>
- Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: *California Management Review*, 57(3), 36–59. <http://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Shaw, L. (2006). Overview of Corporate Governance Issues for Co-operatives. In *Working Meeting on Corporate Governance and Co-operatives*. (pp. 1–38). London: Global Corporate Governance Forum. Consultado em 09/02/2016, disponível em [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3aa7450048a7e6f1a93fef6060ad5911/GCGF\\_Discussion\\_Paper\\_Corporate\\_Governance\\_Issues\\_for\\_Cooperatives\\_070108.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3aa7450048a7e6f1a93fef6060ad5911/GCGF_Discussion_Paper_Corporate_Governance_Issues_for_Cooperatives_070108.pdf?MOD=AJPERES)
- Silva, S. S., Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). Conflito de Agência em Organizações Cooperativas: Um Ensaio Teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavra*, 13(1), 63–76.
- Thompson, S. (2015). Towards a social theory of the firm: Worker cooperatives reconsider. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 3, 3–13.

- <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.002>
- Valentinov, V. (2004). Toward a social capital theory of cooperative organisation. *Journal of Cooperative Studies*, 37(3), 5–20.
- Wanyama, F. O. (2014). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals: A contribution to the post-2015 development debate*. Geneva. Consultado em 28/02/2016, disponível em [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_306072.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_306072.pdf)
- Whyman, P. B. (2012). Co-operative principles and the evolution of the “dismal science”: The historical interaction between co-operative and mainstream economics. *Business History*, 54(6), 833–854. <http://doi.org/10.1080/00076791.2012.706903>
- Yin, R. K. (1998). The Abridged Version of Case Study Research. Design and Method. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 229–259). Sage Publications. Consultado em 01/05/2016, disponível em [https://books.google.pt/books/about/Handbook\\_of\\_Applied\\_Social\\_Research\\_Meth.html?id=2A8w6KHJGIIC&pgis=1](https://books.google.pt/books/about/Handbook_of_Applied_Social_Research_Meth.html?id=2A8w6KHJGIIC&pgis=1)
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Zamagni, S. (2008). Comparing Capitalist and Cooperative Firms on the ground of Humanistic Management. In *Paper presented at 1st IESE Conference Humanizing the Firm & Management Profession*. Barcelon. Consultado em 09/02/2016, disponível em [http://www.iese.edu/en/files/6\\_40628.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_40628.pdf)
- Zwick, E., & Pereira, J. R. (2013). Gestão de cooperativas: derivações teóricas do pensamento utópico. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 35(1), 13–23. <http://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v35i1.18613>

## **ANEXO**

País	Descrição
Alemanha	Sociedades com um número variável de membros, com a finalidade de promover as atividades dos seus membros no comércio ou na indústria, por meio de empresa de propriedade comum (sociedades cooperativas).
Espanha	A cooperativa é uma sociedade composta de pessoas que se associam, em regime de livre adesão e saída voluntária, para a realização de atividades empresariais, destinadas a satisfazer as suas necessidades e aspirações económicas e sociais, com uma estrutura e funcionamento democrática, em conformidade com os princípios formulados pela aliança cooperativa internacional, nos termos da presente lei.
Finlândia	Cooperativa é definida como uma organização cujos membros e capital social não foram pré-determinados. A finalidade de uma cooperativa é promover os interesses económicos e empresariais dos seus membros através da atividade económica onde os membros fazer uso dos serviços prestados pela cooperativa ou serviços que a cooperativa providencia através de uma filial ou de outra forma. No entanto, pode ser estipulado no regulamento da cooperativa que o seu principal objetivo é a realização comum de um objetivo ideológico. No entanto, pode ser estipulado no regulamento da cooperativa que o seu principal objetivo ideológico.
França	A cooperativa é uma empresa formada por várias pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades económicas ou sociais pelo seu esforço comum e o estabelecimento dos meios necessários. Ela opera em todos os ramos da atividade humana e respeito aos seguintes princípios: voluntária e aberta a todos, a governação democrática, a participação económica de seus membros, a formação dos referidos membros e cooperação com outras cooperativas. (...)
Itália	As empresas que têm finalidade mutualista pode constituir-se como uma sociedade de responsabilidade ilimitada ou cooperativas limitada (...).
Portugal	As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles. As cooperativas, na prossecução dos seus objetivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo.
Reino Unido	Sociedade cooperativa não inclui sociedades que exercem, ou pretendem realizar, negócios com o objetivo do lucro, principalmente para o pagamento de juros, dividendos ou bônus pelo dinheiro investido ou depositado, ou emprestados, à sociedade ou qualquer outra pessoa.

**Quadro A.1.** Noção de Cooperativa legalmente regulamentada de acordo com os Códigos Cooperativos e Similares de cada País.

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

<b>País</b>	<b>Descrição</b>
Espanha	Subentendidos na definição, “conformidade com os princípios formulados pela aliança cooperativa internacional, nos termos da presente lei.”
França	Expressos na definição: respeito aos seguintes princípios: voluntária e aberta a todos, a governação democrática, a participação econômica de seus membros, a formação dos referidos membros e cooperação com outras cooperativas”  Artigo 3.º - Princípios cooperativos
Portugal	As cooperativas, na sua constituição e funcionamento, obedecem aos seguintes princípios cooperativos, que integram a declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional  Secção 19 – Principio de igualdade
Finlândia	A assembleia geral da cooperativa não deve tomar decisões que levem a benefícios injustificados a um membro ou outra pessoa em detrimento de outro membro ou da cooperativa.

**Quadro A.2.** Referências aos princípios cooperativos na Lei.

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

<b>País</b>	<b>Número de Membros Mínimo</b>
Alemanha	7 membros
Espanha	3 membros
Finlândia	3 membros
França	Sem número mínimo
Itália	9 membros (podendo chegar a 3 membros em situações específicas)
Portugal	3 membros
Reino Unido	3 membros

**Quadro A.3.** Número Mínimo de Cooperadores legalmente regulamentado, em cada país.

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

Pais	Órgãos
Alemanha	Conselho de Administração; Conselho de Supervisão; Assembleia Geral
Espanha	Conselho de Administração; Órgão de fiscalização; Assembleia Geral
Finlândia	Conselho de diretores e chefe executivo; Conselho de Supervisão; Assembleia Geral
França	Conselho de Administração; Conselho de Supervisão; Assembleia Geral
	Três tipos de estruturas:
	- Três terços (Assembleia, Conselho de diretores, supervisão e fiscalização e auditoria)
Itália	- Um terço (Assembleia, Corpo de diretores e comité de auditores e fiscalização e auditoria)
	- Dois terços (Assembleia, Conselho de supervisão, Conselho de gestão e fiscalização e auditoria)
Portugal	Conselho de administração; Conselho fiscal; Comissão de Auditoria; Conselho geral e de supervisão; Assembleia Geral
	Conselho de diretores; Secretaria; Assembleia Geral
Reino Unido	
	(- Comité de Auditoria)

**Quadro A.4.** Estrutura da Governança legalmente regulamentado, em cada país.

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

Pais	Descrição
Alemanha	Não especificada
Espanha	<p>Operações com Terceiros (<i>Artigo 4.º, n.º 1</i>) As sociedades cooperativas poderão realizar atividades e serviços cooperativos com terceiros não sócios só quando previstos pelos estatutos, nas condições e com as limitações que estabelece a presente lei, assim como outras leis de caráter sectorial que lhe sejam aplicáveis.</p> <p>Sócios Colaboradores (<i>Artigo 14.º</i>): Os estatutos poderão prever a existência de sócios colaboradores na cooperativa, pessoas individuais ou coletivas, que, sem poderem desenvolver ou participar na atividade cooperativa própria do objeto social da cooperativa, podem contribuir para a sua persecução.</p>
Finlândia	Não referenciadas
França	As cooperativas podem admitir como associados não cooperadores, dentro de condições e limites fixadas pelos estatutos. ( <i>Artigo 3.º bis</i> )
Itália	Investidores
Portugal	<p>2. As cooperativas, na prossecução dos seus objetivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo. (<i>Artigo 2.º</i>)</p> <p>Membros Investidores (<i>Artigo 20.º</i>)</p> <p>1. Os estatutos podem prever a admissão de membros investidores, cuja soma total das entradas não pode ser superior a 30 % das entradas realizadas na cooperativa.</p> <p>2. A admissão referida no número anterior pode ser feita através de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Subscrição de títulos de capital;</li> <li>Subscrição de títulos de investimento</li> </ol> <p>3. A admissão de membros investidores tem de ser aprovada em assembleia geral, e deve ser antecedida de proposta do órgão de administração.</p> <p>4. A proposta de admissão dos membros investidores efetuada pelo órgão de administração, nos termos do número anterior, deve abranger obrigatoriamente os seguintes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>O capital mínimo a subscrever pelos membros investidores e as condições da sua realização;</li> <li>O número de votos a atribuir a cada membro investidor e os critérios para a sua atribuição;</li> <li>O elenco de direitos e deveres a que fiquem especialmente vinculados os membros investidores;</li> <li>A data de cessação da qualidade de membro investidor, se a admissão for feita com prazo certo;</li> <li>As condições de saída da qualidade de membro investidor;</li> <li>A eventual existência de restrições dos membros investidores à integração nos órgãos sociais respetivos da cooperativa, devendo ser especificado o fundamento das mesmas.</li> </ol>
Reino Unido	Conteúdo das regras da sociedade (14): 4. Membros

#### **Quadro A.5.** Relação entre membros e não membros, legalmente regulamentado, em cada país.

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

País	Descrição
	Exclusão de distribuição de lucros ( <i>Secção 20</i> ).
Alemanha	Os estatutos podem prever que os lucros não serão distribuídos, mas serão adicionados às reservas legais e outras reservas de lucros. Fundo de educação e promoção ( <i>Artigo 56.º</i> ):  1. O fundo de educação e promoção destinasse a aplicação de linhas básicas fixadas pelos estatutos ou assembleia geral, a atividades que cumpram algumas das seguintes finalidades:  a) A formação e educação dos seus sócios e trabalhadores nos princípios e valores cooperativos, ou em matérias específicas da sua atividade societária ou laboral e demais atividades cooperativas.
Espanha	b) A difusão do cooperativismo, assim como a promoção das relações intercooperativas.  c) A promoção cultural, profissional e assistencial de contorno local ou da comunidade em geral, assim como da melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento comunitário e as ações de proteção ambiental.  5. O fundo de educação e promoção é irrepárvel entre os sócios, incluindo o caso de liquidação da cooperativa, e as suas dotações deverão figurar no passivo do balanço com separação de outras partes.
Finlândia	Possui apenas reservas legais Os excedentes da cooperativa são prioritariamente colocadas em reserva para o seu desenvolvimento e o dos seus membros ( <i>Artigo 1.º</i> )  (...) os montantes disponíveis após a atribuição dos excedentes de exploração e as atribuições para a reserva legal e as distribuições feitas em conformidade com os artigos 11.º - A, 14.º, 15.º, 18.º e 19.º desta lei são retiradas ou designado como uma concessão ou a outras cooperativas ou uniões de cooperativas ou para obras de interesse geral ou profissional. ( <i>Artigo 16.º</i> )
França	Em caso de dissolução, (...) o capital é devolvido através de decisão da assembleia geral, ou a outras cooperativas ou uniões de cooperativas ou para outra empresa de economia social, na aceção do artigo 1.º da Lei n.º 2014-856 de 31 de Julho de 2014 com economia social e solidariedade ( <i>Artigo 19.º</i> )  Distribuição de Renda ( <i>Art. 2536.º</i> ): Seja qual for o montante do fundo de reserva legal, a ser atribuído a este pelo menos um quinto dos lucros líquidos anuais.  Uma percentagem dos lucros líquidos anuais serão pagos a fundos mutualistas para a promoção e desenvolvimento da cooperação, na medida e na forma prescrita por lei.
Itália	A parcela dos lucros que não é atribuído nos termos dos números anteriores e que não é usado para a reavaliação de unidades ou ações, ou atribuídos a outras reservas ou fundos, ou distribuído aos acionistas, devem ser alocados para fins de investimento.

(Continua...)

**Quadro A.6.** Disposições sobre outras reservas, legalmente regulamentadas, em cada país.

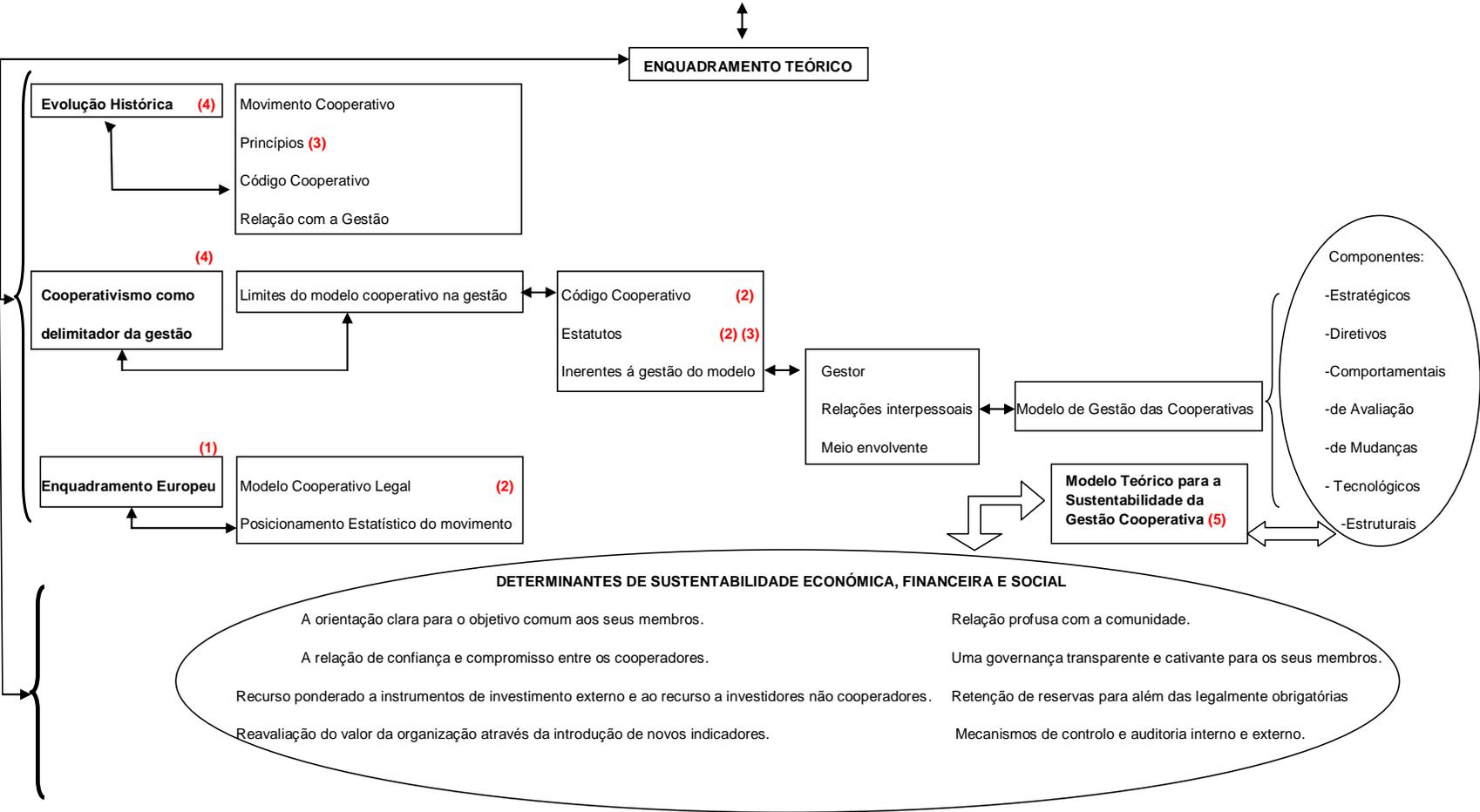
Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

País	Descrição
	Reserva para educação e formação cooperativas ( <i>Artigo 97.º</i> ):
	<p>1. É obrigatória a constituição de uma reserva para a educação cooperativa e a formação cultural e técnica dos cooperadores, dos trabalhadores da cooperativa e da comunidade.</p> <p>2. Revertem para esta reserva, na forma constante no n.º 2 do artigo anterior:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) A parte das joias que não for afetada à reserva legal;</p> <p style="padding-left: 40px;">b) A parte dos excedentes anuais líquidos provenientes das operações com os cooperadores que for estabelecida pelos estatutos ou pela assembleia geral, numa percentagem que não pode ser inferior a um por cento;</p> <p style="padding-left: 40px;">c) Os donativos e os subsídios que forem especialmente destinados à finalidade da reserva;</p> <p style="padding-left: 40px;">d) Os resultados anuais líquidos provenientes das operações realizadas com terceiros que não forem afetados a outras reservas.</p> <p>6. Por decisão da assembleia geral, pode igualmente ser afetada pelo órgão de administração a totalidade ou uma parte desta reserva a projetos de educação e formação que, conjunta ou separadamente, impliquem a cooperativa em causa e:</p> <p style="padding-left: 40px;">a) Outra ou outras cooperativas;</p> <p style="padding-left: 40px;">b) Uma ou mais entidades da economia social;</p> <p style="padding-left: 40px;">c) Uma ou mais pessoas coletivas de direito público.</p> <p>7. A reserva de educação e formação cooperativas não responde pelas dívidas da cooperativa perante terceiros, mas apenas pelas obrigações contraídas no âmbito da atividade a que está adstrita.</p>
Portugal	Outras reservas ( <i>Artigo 98.º</i> ):
	<p>1. A legislação complementar aplicável aos diversos ramos do sector cooperativo ou os estatutos podem prever a constituição de outras reservas, devendo, reservas, devendo, nesse caso, determinar o seu modo de formação, de aplicação e de liquidação.</p> <p style="text-align: center;">Insusceptibilidade de repartição (<i>Artigo 99.º</i>):</p> <p>Todas as reservas obrigatórias, bem como as que resultem de excedentes provenientes de operações com terceiros, são insuscetíveis de qualquer tipo de repartição entre os cooperadores e membros investidores.</p> <p style="text-align: center;">Distribuição de excedentes (<i>Artigo 73º</i>):</p> <p>1. Os excedentes anuais líquidos, com exceção dos provenientes de cooperações realizadas com terceiros, que restarem depois do eventual pagamento de juros pelos títulos de capital e das reversões para as diversas reservas, poderão retornar aos cooperadores.</p>
Reino Unido	Não são obrigatórias nem indivisíveis

**Quadro A.6.** Disposições sobre outras reservas, legalmente regulamentadas, em cada país (continuação).

Fonte: Elaboração própria, adaptado dos Documentos legais de cada país.

- Questões de investigação:**
1. Qual o posicionamento da realidade cooperativa e seus modelos de gestão portugueses face à europeia;
  2. De que forma a legislação condiciona a gestão das cooperativas;
  3. Qual é a influência dos princípios cooperativos no seu modelo de gestão;
  4. Quais os fatores que condicionam a sustentabilidade económica, financeira e social das cooperativas;
  5. Qual o modelo de gestão que melhor equilibra as necessidades do mercado, dos cooperadores e as diretrizes e especificidades dos modelos cooperativos.



**Figura A.1.** Estrutura do Enquadramento Teórico.  
Fonte: Elaboração própria.

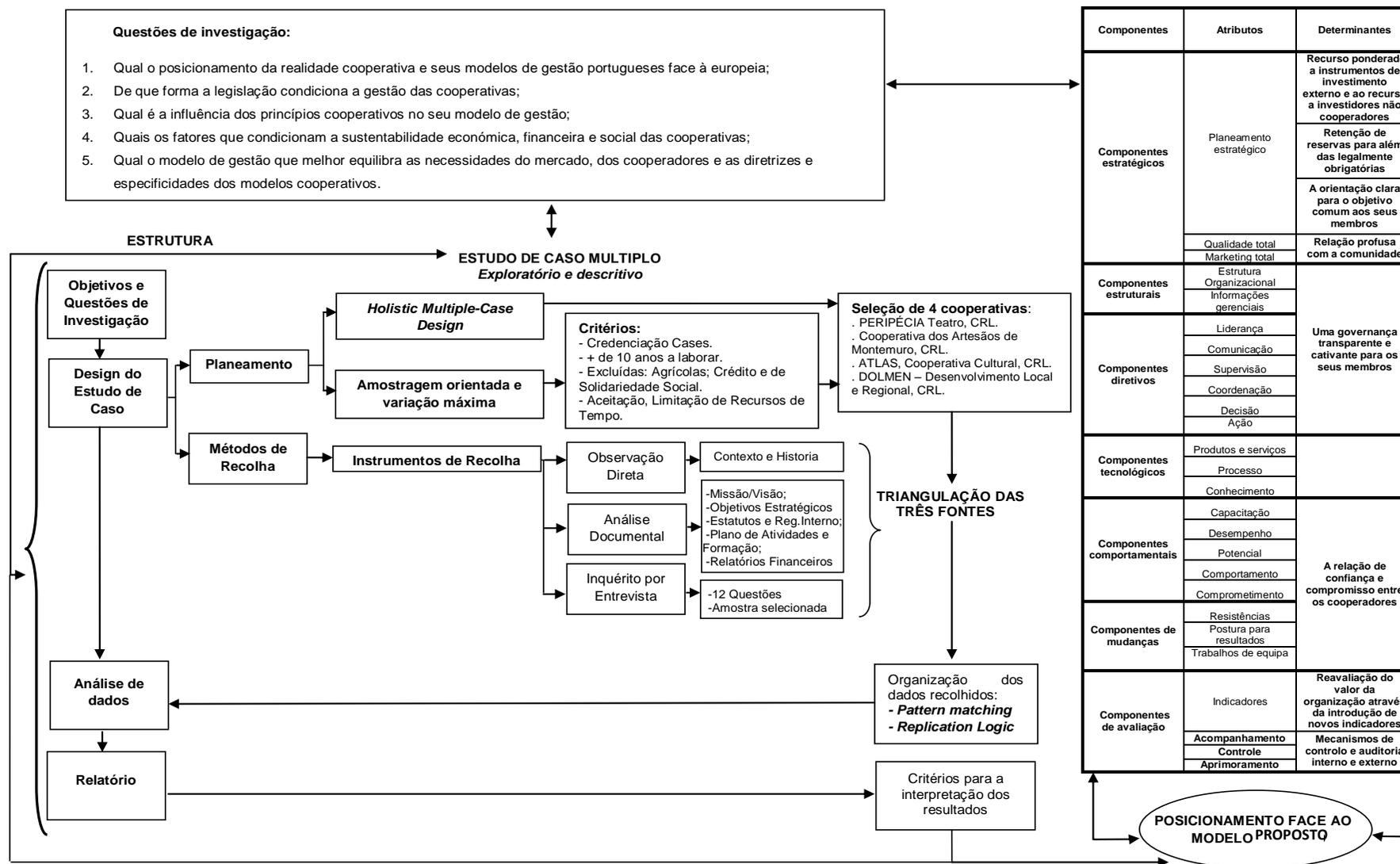


Figura A.2. Estrutura Teórica dos Estudos de Caso.

Fonte: Elaboração Própria.

## GUIÃO DA ENTREVISTA

O presente estudo pretende analisar a relação da gestão com o modelo cooperativo, para tal é necessário compreender de que forma os seus cooperadores vêm a sua cooperativa. Apresentamos um conjunto de questões para as quais agradecemos a vossa opinião sincera. Questões da entrevista adaptadas de Gupta (2014).

Nome: \_\_\_\_\_  
Cooperativa: \_\_\_\_\_  
Função Desempenhada: \_\_\_\_\_

1. Há quantos anos trabalha na cooperativa?
2. Porque escolheu trabalhar na cooperativa?
3. Qual a vantagem que vê em trabalhar na cooperativa e qual a desvantagem em trabalhar lá?
4. O que o motiva a vir trabalhar todos os dias?
5. Possui direito de propriedade e controle na cooperativa?
6. Numa escala de 1 a 10 qual é o nível de igualdade que pensa existir na cooperativa?
7. Numa escala de 1 a 10 qual é o nível de democracia que pensa existir na cooperativa, sendo 1 o *menor nível* e 10 o *maior nível*?
8. Numa escala de 1 a 10, sendo 1  *muito insatisfeito* e 10  *muito satisfeito* qual é o nível de satisfação global com o trabalho?
9. Como classifica o nível de satisfação com o trabalho que desenvolve na cooperativa numa escala de 1 a 10, sendo 1  *muito insatisfeito* e 10  *muito satisfeito*?
10. Qual é para si o papel da cooperativa na comunidade?
11. De que forma a cooperativa trata das questões relacionadas com obtenção de fundos de investimento?
12. Em que medida a cooperativa toma decisões baseadas em motivações com fins lucrativos comparativamente com outros tipos de motivação?

Obrigada pela cooperação!

Tempo da entrevista: \_\_\_\_\_

**Notas:**

Figura A.3. Guião da entrevista.

[	Discurso sobreposto: momento preciso em que uma pessoa começa a falar, enquanto a outra ainda está a falar, ou em que as duas começam a falar simultaneamente resultando na sobreposição do discurso.
(0.2)	Pausas: em segundos, no interior e entre entradas do participante.
'Au:::':	Sons prolongados: o prolongamento do sons é marcado com dois ou mais pontos, em número proporcional à duração do prolongamento.
<u>Palavra:</u>	Sublinhado: mostra ênfase ou saliência.
'dif-':	Um hífen indica que uma palavra ou som foram cortados.
<u>'hhh':</u>	Inspirações audíveis de ar são transcritas como '.hhh' (o numero de hs é proporcional à duração da inspiração).
PALAVRA:	Aumento de amplitude: representado com letras maiúsculas.
(palavras...):	Parênteses: confinam transcrições incertas, incluindo a 'melhor suposição' do transcritor.

**Quadro A.7.** Convenções de Transcrição de Drew 1995, citado por Flick (2005).

Fonte: Adaptado de Flick, 2005, p. 176.

Informação sobre a entrevista e os entrevistados

Data da entrevista: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Duração da entrevista: \_\_\_\_\_

Identificador do entrevistador: \_\_\_\_\_

Sexo do entrevistado: \_\_\_\_\_

Idade do entrevistado: \_\_\_\_\_

Profissão do entrevistado: \_\_\_\_\_

Trabalha na sua profissão desde: \_\_\_\_\_

Área profissional: \_\_\_\_\_

Criado (campo/cidade): \_\_\_\_\_

Número de filhos: \_\_\_\_\_

Idade dos filhos: \_\_\_\_\_

Sexo dos filhos: \_\_\_\_\_

Peculiaridades da entrevista: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Figura A.4.** Ficha de Registo de contextualização do inquirido.

Fonte: Adaptado de Flick U., 2005, p.175.

Cooperativa	Data	Local		Entrevistado	Função	Duração
Peripécia Teatro, CRL.	23/05/2016	Sede da Cooperativa – Coêdo, Vila Real	INF1	Sérgio Martins	Presidente da Direção, Actor	6:29m
Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL.	24/05/2016	Sede da Cooperativa – Mezio, Castro Daire	INF2	Ana Almeida	Presidente da Direção, Artesã (Cofundadora)	6:42m
			INF3	Paula Gaspar	Tecedeira	4:50m
			INF4	Lurdes Quintas	Tesoureira, Vendedora e Artesã	6:16m
Dolmen Desenvolvimento Local e Regional, CRL.	08/06/2016	Sede da Cooperativa – Marco de Canaveses	INF5	Pedro Silva	Técnico de Desenvolvimento Local	11:45m
			INF6	António Carneiro	Técnico Oficial de Contas	7:34m
		Delegação – Amarante	INF8	Gabriel Carvalho	Técnico de Desenvolvimento Local	13:00m
			INF9	Isabel Carvalho	Técnica de Desenvolvimento Local	8:56m
		Delegação – Baião	INF10	Sandra Queirós	Técnico de Desenvolvimento Local	6:33m
Sede da Cooperativa – Marco de Canaveses	INF11	Celso Monteiro	Técnico de Desenvolvimento Local	18:26		
Atlas, Cooperativa Cultural, CRL	09/06/2016	Sede da Cooperativa - Porto	INF12	Marcelo Andrade	Secretário-geral, Apoio Administrativo	11:57m
			INF 13	Ana Soares	Auxiliar de Ação Educativa	4:05m
			INF14	Manuel Solla	Presidente da Direção (Cofundador)	27:58m

**Nota:** INF – Entrevistado/Informador.

**Quadro A.8.** Resumo relativo às Entrevistas e Entrevistados.

Fonte: elaboração própria.

Cooperativa	Documentos disponibilizados em formato papel ou digital
Peripécia Teatro, CRL.	<p>“Estatutos Peripécia Teatro, CRL”, 28 de maio de 21015, Coêdo, Vila Real; Explicativo, “Lua Cheia, Arte na Aldeia/2015”; Formulário do Inquérito de Satisfação aplicado ao Público; “Balço (Modelo para ME) Dezembro 2015”, emitido a 26-02-2016; “Demonstração dos Resultados por Naturezas (Modelo para ME) Dezembro de 2015”, emitido a 26-02-2016.</p>
Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL.	<p>“Estatutos da Cooperativa dos Artesãos do Montemuro, CRL, 24 de maio de 1981, Mezio, Castro Daire.</p>
Dolmen Desenvolvimento Local e Regional, CRL.	<p>“Estatutos da DOLMEN – Desenvolvimento Local e Regional, CRL”, aprovados a 18 de Janeiro de 1993, com alterações introduzidas na Assembleia Geral de 10 de Julho de 2008, 27 de Novembro de 2013 e 14 de Janeiro de 2014, 2014, Marco de Canaveses, Porto; “Proposta - Estatutos da DOLMEN – Desenvolvimento Local e Regional, CRL”, s/d, Marco de Canaveses, Porto; “Relatórios de atividades e contas relativo ao exercício económico e social de 2013”, 2014, Marco de Canaveses, Porto; “Plano de atividade e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2014”, 2014, Marco de Canaveses, Porto; “Alteração ao plano de atividades e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2014”, 2014, Marco de Canaveses, Porto; “Relatórios de gestão e demonstrações financeiras 2014”, 2014, Marco de Canaveses, Porto; “Plano de atividades e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2015”, 2015, Marco de Canaveses, Porto; “Relatórios de gestão e demonstrações financeiras 2015”, 2015, Marco de Canaveses, Porto; “Plano de atividades e orçamento relativo ao exercício económico e social de 2016”, 2015, Marco de Canaveses, Porto;</p>
Atlas, Cooperativa Cultural, CRL	<p>“Estatutos Atlas – Cooperativa Cultural, CRL”, aprovados na Assembleia de Fundação realizada a 28 de agosto de 1997, com alterações introduzidas pelas Assembleias Gerais de 04 e 25 de maio de 2002, 15 de Julho de 2006, 24 de Março de 2007, 31 de Março e 22 de Dezembro de 2008 e 01 de Fevereiro de 2011, Porto; “Regulamento Interno, Atlas – Cooperativa, CRL (em vigor)”, s/d, Porto; “Relatório das Atividades Desenvolvidas em 2015”, 2015, Porto. “Balço Contabilístico em 15 de 2013”, 2013, Porto; “Demonstração dos Resultados por Naturezas em 15 de 2013”, 2013, Porto; “Balço Contabilístico em 13 de 2014”, 2013, Porto; “Demonstração dos Resultados por Naturezas em 13 de 2014”, 2014, Porto; “Balço Contabilístico em 15 de 2015”, 2015, Porto “Demonstração dos Resultados por Naturezas em 15 de 2015”, 2015, Porto;</p>

**Quadro A.9.** Documentação disponibilizada e analisada relativa aos estudos de caso – Cooperativas.

Fonte: elaboração própria.