

# A manifestação do comércio justo em organizações sociais híbridas e suas consequências na formação da força de trabalho em cooperativas

Layon Carlos Cezar e Alexandre Reis Rosa

## RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar como o perfil da força de trabalho de uma cooperativa de cafeicultores certificada pelo Fairtrade, tem potencial para influenciar no projeto híbrido de organização. A discussão teórica está fundamentada no hibridismo organizacional e no movimento do comércio justo instituído pelo sistema Fairtrade. A investigação foi conduzida de forma qualitativa, a partir de um estudo de caso realizado em uma cooperativa do interior do Espírito Santo. A coleta de dados foi realizada tendo como base a triangulação de entrevistas semiestruturadas; realizadas com os membros da cooperativa, observações; realizadas nas dependências da organização e propriedades rurais dos cooperados e, documentos; fornecidos pela organização. A análise dos dados foi desenvolvida pela técnica de análise de conteúdo com o uso do *software* Atlas.ti. Os principais resultados apontam para a formação de um perfil influenciado pelas demandas da comunidade local, como meio para alinhar os interesses particulares ao propósito da certificação, subvertendo assim aos interesses de mercado para imprimir sua identidade e garantir a atuação de forma híbrida.

Palavras-chave: organização híbrida; comércio justo; força de trabalho; cooperativismo.

*The manifestation of fair trade in hybrid social organizations and its consequences on workforce training in cooperatives*

## ABSTRACT

The aim of this article is to analyze how the workforce profile of a fairtrade-certified coffee growers cooperative, has the potential to influence the hybrid organization project. The theoretical discussion is based on organizational hybridism and the fair trade movement established by the Fairtrade system. The investigation was conducted qualitatively, based on a case study conducted in a cooperative in the interior of Espírito Santo. Data collection was performed based on the triangulation of semi-structured interviews; with the members of the cooperative, observations; carried out in the premises of the organization and rural properties of the cooperative members and, documents; provided by the organization. Data analysis was developed by the content analysis technique using Atlas.ti software. The main results point to the formation of a profile influenced by the demands of the local community, as a means to align the particular interests with the purpose of certification, thus subverting the market interests, printing your identity and ensure the performance in a hybrid way.


Keywords: hybrid organization; fair trade; workforce; cooperativism.

Recebido em: 05/02/2021

Revisado em: 30/03/2021


Aprovado em: 01/12/2021



Layon Carlos Cezar ,

Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Doutor em Administração,  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(UFES)

[layon.cezar@ufv.br](mailto:layon.cezar@ufv.br)

Alexandre Reis Rosa ,

Universidade Federal do Espírito Santo,  
Brasil  
Doutor em Administração Pública e  
Governo, Fundação Getulio Vargas  
(FGV/EAESP)

[alexandre.r.rosa@ufes.br](mailto:alexandre.r.rosa@ufes.br)

## Introdução

Desde sua constituição até a sua atuação enquanto empreendimento, as cooperativas são permeadas por lógicas institucionais que constantemente criam espaços de tensões, dada sua natureza plural. Ao se desenvolver em uma perspectiva econômica e social, as cooperativas assumem identidade própria que as caracterizam como uma associação democrática, porém com interesses comerciais (Cheney et al., 2014; Meira, 2014). Essa dualidade vivenciada, por mais que permita uma identidade particular, cria inúmeras complexidades que, se não bem administradas, podem interferir na busca por seus resultados (Paranque & Willmott, 2014).

Contudo, as complexidades únicas vivenciadas pelas cooperativas, permitem enxergá-las como um tipo de organização que, dependendo de seus instrumentos de governança e suas intenções em prol dos espaços democráticos, pode ser classificada como organização híbrida (Kolk & Lenfant, 2016; Valentinov & Fritsch, 2007). Enquanto organização híbrida, as cooperativas vivem diversas tensões paradoxais que são democraticamente administradas pelos seus membros e que devem equilibrar tanto sua vertente econômica, quanto sua vertente social (Audebrand, 2017). Considerando que suas atividades, seu desenho organizacional, sua cultura e seus inter-relacionamentos devem ser desenvolvidos a partir de sua condição híbrida, a composição da força de trabalho também deve ser pensada nessa direção, uma vez que, para exercer suas funções, se esperam membros tanto com perfil mercadológico, quanto social (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014).

Dependendo do movimento estratégico que as cooperativas fazem, ou para sua esfera econômica, ou para sua esfera social, a inserção da organização em certas áreas, certos mercados e certas formas de atuação, também pode ser resultado do perfil da força de trabalho, que imprimem distintas lógicas no empreendimento (Audebrand, 2017). De acordo com Bauwens, Huybrechts e Dufays (2020), a força de trabalho constituinte da organização pode influenciar na criação de orientações específicas para o interesse mútuo, pautado no crescimento dos negócios, ou geral, pautado mais nos aspectos sociais e ambientais da organização. Para os autores, fatores como a definição de missão, a orientação de negócios e as múltiplas experiências dos membros podem culminar na adequação ou não da governança híbrida do empreendimento.

Em cenários instituídos por normas bem demarcadas como no caso de selos de certificação de produtos e serviços por exemplo, a força de trabalho deve atender pontualmente às diretrizes estipuladas, o que pode comprometer a formação de uma identidade própria na organização (Beji-Becheur et al., 2008; Smith, 2013; Stenn, 2013). O Fairtrade surge neste contexto, a partir de um mecanismo de governança e um selo de certificação, responsável por desenvolver formas mais justas de produção, distribuição e consumo para produtores rurais organizados em cooperativas e associações, no intuito de diminuir as assimetrias de poder presentes na cadeia de produtos de comunidades locais, como no caso da cadeia produtiva do café (Bacon, 2010; Fridell et al., 2008; Geiger-Oneto & Arnould, 2011; Levi & Linton, 2003; Miranda & Saes, 2012; Raynolds, 2017).

Em face desse contexto, o objetivo desse artigo é analisar como o perfil da força de trabalho de uma cooperativa de cafeicultores certificada pelo Fairtrade, tem potencial para influenciar no projeto híbrido de organização. Diversos estudos têm demonstrado o papel das cooperativas enquanto organizações híbridas (Arruda et al., 2018; Audebrand, 2017; Battilana & Casciaro, 2013; Teixeira & Roglio, 2015), todavia a literatura sobre o perfil da força de trabalho em cooperativas ainda encontra-se restrita às análises pautadas nos instrumentos de governança e controle permissíveis aos cooperados (Cheney et al., 2014; Heras-Saizarbitoria, 2014; Storey et al., 2014) ou em processos individuais desenvolvidos pela força de trabalho para valorizar a atuação em múltiplas lógicas institucionais (Bauwens et al., 2020; Kolk & Lenfant, 2016). Este estudo, ao considerar a força de trabalho das cooperativas compostas por cooperados e funcionários, traz à luz a possibilidade de compreensão dos diferentes perfis que influenciam no direcionamento da visão estritamente comercial, social ou híbrida do empreendimento, cedendo destaque às micropáticas desenvolvidas em seu cotidiano organizacional. Tal quadro merece maiores esclarecimentos na discussão do hibridismo organizacional em cooperativas, pois, como salientado por Audebrand (2017) e Paraque e Willmott (2014), inúmeras tensões decorrentes das múltiplas lógicas institucionais desses empreendimentos, podem ser compreendidas, à medida que o perfil contratado para o trabalho e o perfil admitido como cooperados estão alinhados à missão do empreendimento e às lógicas presentes em seu núcleo.

No intuito de responder essa questão, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa em uma cooperativa agropecuária de produtores de café do interior do Espírito Santo. Investigar a realidade de uma cooperativa de produtores de café Fairtrade tornou-se instigante, visto que, dentre os inúmeros selos de certificação do café, este é popularmente caracterizado como um “selo social”, porém inserido em um mercado altamente competitivo e lucrativo como a cafeicultura para exportação. Além disso, a cooperativa em pauta demanda que a força de trabalho desenvolva suas múltiplas vertentes (econômicas, sociais e ambientais), pois essa é a proposta da certificação e do próprio movimento cooperativista.

## ■ Quadro teórico

### O hibridismo organizacional e a formação da força de trabalho

O surgimento da Teoria Institucional na década de 1970 inaugurou inúmeras reflexões a respeito da atuação das organizações com base no ambiente e na perspectiva relacional de seus atores (Battilana et al., 2009; Marquis & Battilana, 2009; Morrison & Wilhelm Jr., 2007). Fundamentada em análises empíricas das organizações e seu ambiente institucional, a compreensão de como as instituições se integram às organizações na sociedade por meio de regras, contratos e mecanismos de autoridade, orientaram o caminho construído e explorado pela teoria (Selznick, 1996). Com a evolução do campo, os neo-institucionalistas trouxeram à tona as

perspectivas culturais e comportamentais, tentando entender como as regras e as estruturas cognitivas constroem as estruturas organizacionais (Ocasio et al., 2017).

Nessa perspectiva, a abordagem de lógicas institucionais surge como uma metateoria, que visa entender “[...]como as instituições, por meio de suas lógicas de ação subjacentes, moldam a heterogeneidade, a estabilidade e a mudança em indivíduos e organizações” (Thornton et al., 2012, p.103). Entre essas múltiplas lógicas institucionais de atuação, o hibridismo organizacional se manifesta como um fenômeno, uma qualidade ou um estado adquirido, no qual as organizações voltadas para o compartilhamento de atividades, de práticas de gestão; de significados e em muitos casos de estruturas, se desenvolvem (Battilana & Lee, 2014; Haigh et al., 2015; Wood Jr., 2010).

Battilana e Lee (2014) compreendem o hibridismo como um fenômeno plausível de interpretação, à medida que há a mistura de partes já existentes de outras lógicas de atuação. As organizações, envoltas nessa contexto, se desenvolvem enquanto híbridas, em atividades, estruturas, processos e significados, combinando múltiplas formas organizacionais (Kennedy et al., 2015). O espaço híbrido torna-se, então, o local de desordem e criatividade, devendo ser encarado sob tais perspectivas, uma vez que não há um modelo híbrido preparado para ser “vestido” nem pela organização, tampouco pelos seus colaboradores, gerando, assim, incompatibilidades e espaços tanto para o conflito quanto para o desenvolvimento (Ebrahim et al., 2014; Matthew Lee & Jay, 2015).

As organizações híbridas, formadas a partir de lógicas institucionais específicas (dependendo da sua natureza de atuação e de seus objetivos organizacionais), encontram-se no limbo de definições tradicionais e passam a ser caracterizadas na literatura genericamente como organizações do quarto setor, organizações de valor misto, organizações de missão orientadas ou corporações B (Hoffman et al., 2012). No entanto, diversos autores definem que a partir do momento em que há uma múltipla atuação pela busca de missão compartilhada e direcionada às áreas tradicionalmente vistas como antagônicas pelas lógicas convencionais, define-se assim a organização como híbrida (Audebrand, 2017; Battilana & Lee, 2014; Mair et al., 2015; Santos et al., 2015; Villar et al., 2019). Para Doherty et al. (2014), a junção de identidades, objetivos, lógicas institucionais, formatos e a criação de uma organização única é o que constitui a organização híbrida, independentemente das partes constituintes. Assim, atuando entre o público e o privado (Grossi & Thomasson, 2015), entre o econômico e o social (Battilana et al., 2015), entre a filantropia e lucratividade (Kennedy et al., 2015; Santos et al., 2015) e entre o econômico, o social e o ambiental (Doherty et al., 2014; Holt & Littlewood, 2015), as organizações híbridas vêm ampliando seu escopo de atuação, permitindo a construção de novos debates.

Diversos estudos têm sido desenvolvidos para compreensão dessas diferentes facetas geradas pelas organizações híbridas. Pesquisas têm revelado o papel da governança para delineamento das múltiplas missões dos empreendimentos (Grossi & Thomasson, 2015; Mair et al., 2015; Wolf & Mair, 2019); a dificuldade de equilíbrio das partes híbridas no cotidiano organizacional (Battilana & Casciaro, 2013; Holt & Littlewood, 2015); o papel

dos fundadores para a orientação das organizações (Teixeira & Roglio, 2015); o compartilhamento de recursos para a manutenção híbrida (Dimitriadis et al., 2017; Mathew Lee & Battilana, 2013) e; os espaços de tensões, justaposições e diálogos no processo de hibridização (Chu & Wood Jr., 2008; Wood Jr., 2010). Grande parte desses estudos tem se preocupado em caracterizar diferentes tipos de organizações híbridas, a partir de mecanismos que permitem criar graus de hibridização que perpassam por níveis entre uma organização mais híbrida ou menos híbrida, ou até mesmo semi-híbrida, como apontado por Kolk e Lenfant (2016).

Entre esses diversos caminhos, as organizações sociais híbridas, defendidas por Battilana e Dorado (2010) como organizações que compartilham em seu núcleo a natureza de negócios e caridade, envolvem-se em complexos desafios externos, advindos do ambiente organizacional bifurcado, e internos, voltados para gestão da identidade organizacional, alocação de recursos e tomada de decisões. A natureza de tais desafios advém da centralidade ou periféricidade adotada para consecução dos objetivos organizacionais (Doherty et al., 2014; Kolk & Lenfant, 2016). Para Wolf e Mair (2019), a complexidade envolvida nessas organizações, perpassa pela necessidade do uso de mecanismos de governança não tradicionais, que compreendam essas múltiplas lógicas de atuação, podendo até ser adaptado às suas realidades de gestão, mas que valorizem tanto o projeto econômico quanto social do empreendimento.

Para Mair et al. (2015), empresas sociais assumem sua perspectiva híbrida ou por razões simbólicas ou substantivas, adotando uma única lógica ou várias, como resultado das experiências do trabalho e das interações de sua força de trabalho. Particularmente sobre a força de trabalho, Battilana e Lee (2014) destacam o papel dos mecanismos de contratação e socialização de atividades para a manutenção ou declínio da proposta híbrida de empreendimento. Dependendo da composição da equipe de trabalho e da forma como o trabalho é socializado, o projeto híbrido pode se comprometer, visto que visões estritamente comerciais ou estritamente sociais podem ser excessivamente impressas e desequilibrar a atuação híbrida (Battilana et al., 2015). Sendo impossível contratar “tábulas rasas” (Battilana e Dorado, 2014), o caminho mais viável é pelo alinhamento de visões entre o perfil dos fundadores e, o comportamento e o desempenho esperado da equipe de trabalho para atuação na organização (Ebrahim et al., 2014).

As discussões que permeiam a força de trabalho nas organizações sociais híbridas alcançam nuances ainda mais complexas dependendo do tipo de organização analisada (Santos et al., 2015). Um modelo particular de organização social híbrida que merece atenção são as cooperativas, dada a natureza e atuação complexa deste tipo de empreendimento (Audebrand, 2017). Em decorrência de seu modelo autogestionário, compartilhando direitos e deveres para propriedade e controle dos cooperados; seguindo legislações específicas; adotando mecanismos próprios de gestão que compreendam suas particularidades e; combinando múltiplos perfis na formação da força de trabalho, essas organizações necessitam de maiores esclarecimentos em relação à sua atuação híbrida (Paranque & Willmott, 2014). Dependendo do formato de cooperativismo adotado e da força de sua equipe de trabalho, pode-se visualizar um projeto mais comercial, mais

político, mais social ou, de fato um projeto híbrido (Cezar & Rosa, 2020). Todavia, advogamos aqui, assim como Valentinov e Fritzsich (2007), que as cooperativas só podem ser consideradas como organizações híbridas à medida que adotam mecanismos de governança que valorizam a atuação conjunta de suas múltiplas lógicas institucionais, combinando características de mercado e igualdade de direitos de propriedade dos cooperados. Como apontado pelos autores “[...]qualquer interpretação de hibridizade deve ser rastreada até a definição subjacente do *continuum* de governança” (Valentinov & Fritzsich, 2007, p.153).

Defendemos também que a composição da força de trabalho nas cooperativas é representada por um somatório de quem ocupa os cargos democraticamente elegíveis (como conselheiros e presidentes), cooperados e os funcionários contratados. Os estudos de Bauwens et al. (2020) em cooperativas romenas demonstrou que os mecanismos de governança adotados para atuação híbrida são orientados, ao mesmo tempo, pelas impressões dadas pelos seus fundadores e atuais conselheiros, pelo papel democrático dos cooperados e pela atuação da equipe contratada para execução do trabalho. Para os autores, essa governança requer uma atuação coletiva da equipe, se orientando, a partir de interesses gerais ou mútuos, que imprimem o que eles caracterizam como “propósitos, compromissos e coordenação” orientados por estratégias de dimensionamento dos empreendimentos para que o projeto híbrido não se esvaia. Assim, a manutenção do projeto híbrido é dependente direta do balanço cedido pela cooperativa para uma de suas lógicas institucionais adotadas, ou seja, caso a força de trabalho se aproxime de lógicas ora mais comerciais, ora mais políticas ou sociais, a sua proposta híbrida pode se comprometer (Teixeira & Roglio, 2015).

Analogamente, Kolk e Lenfant (2016), em seu estudo com 53 organizações sociais híbridas, entre elas 5 cooperativas que atuam na comercialização de café na República Democrática do Congo e Ruanda, notaram que há um grau de hibridização entre as cooperativas, a partir dos relacionamentos firmados por sua força de trabalho. Os autores destacam que manter e desenvolver relacionamentos com partes interessadas como mercados, instituições públicas e, principalmente, a comunidade local, permite a aproximação para um dos polos híbridos. Todavia os autores alertam que o comprometimento dessa força de trabalho às questões que orientam a missão organizacional é o que garantirá o equilíbrio. Para Mair et al. (2015), a manutenção da proposta híbrida é resultado da combinação de uma múltipla e diversificada força de trabalho, assim como evidenciado por Ebrahim et al. (2014), que destacam que a combinação de experiências anteriores, somadas às novas orientações, amenizam as tensões paralisantes do projeto híbrido e estimulam a criatividade. Nesse sentido Dufays e Huybrechts, (2016) cedem maior ênfase ao papel individual da equipe empreendedora para impressão das múltiplas visões no trabalho.

A centralidade dos estudos sobre as cooperativas como organizações sociais híbridas tem concernida muita ênfase nos instrumentos de governança aplicados para o gerenciamento da força de trabalho e impressão do projeto híbrido (Cheney et al., 2014; Heras-Saizarbitoria, 2014; Storey et al., 2014).

Acreditamos assim, que a ampliação de discussões que compreendam melhor a composição, socialização e desenvolvimento dessa múltipla e diversificada força de trabalho, possa revelar ainda mais particularidades para compreensão do projeto híbrido de empreendimento desenvolvido pelas cooperativas.

## O comércio justo desenvolvido pelo sistema Fairtrade e o papel das cooperativas de cafeicultores

Para as cooperativas que buscam imprimir suas múltiplas lógicas institucionais de atuação para se firmarem enquanto organizações sociais híbridas, tem se tornado frequente a inserção em diferentes contextos institucionais para promoção de suas esferas econômicas e sociais (Hudson & Hudson, 2003). Ao buscarem formas para diminuir as distorções causadas pelo mercado no valor pago ao produtores, as cooperativas agropecuárias, em especial, têm se aproximado de movimentos que garantam novas formas de produção, comercialização, distribuição e consumo, como o movimento do comércio justo (Geiger-Oneto & Arnould, 2011). No cerne do avanço de relações de justiça e diminuição dos mecanismos de exploração, a noção do comércio justo ganha visibilidade como um movimento capaz de promover relações de consumo mais conscientes entre produtores, empresas comerciantes, exportadores, importadores e consumidores (Beji-Becheur et al., 2008; Kharel & Middendorf, 2015).

O comércio justo surge como um movimento capaz de diminuir as assimetrias presentes na lógica mercantilista que alimenta o modelo econômico vigente (Raynolds et al., 2004; Schmelzer, 2010; Vail, 2010). De acordo com Cotera e Ortiz (2009), o comércio justo pode ser entendido como:

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

As iniciativas de comércio justo surgiram após a segunda Guerra Mundial por organizações americanas e europeias que atuavam na comercialização de produtos artesanais, tais como bordados elaborados pelos refugiados do Sul (Fridell et al., 2008; Raynolds et al., 2004). Fridell, Hudson e Hudson (2008) destacam que os produtos foram ganhando respaldo, ao passo que a rentabilidade proveniente de suas vendas foi direcionada às famílias necessitadas, criando assim, uma rede conhecida como *Alternative Trade Organization* (ATO). A partir de então, diversas experiências envolvendo bens alimentícios se desenvolveram ao redor do mundo por meio das ATOs como meio de promoção de um consumo em prol da justiça e equidade (Stenn, 2013).

A primeira experiência de certificação de produtos advém de 1988, culminando na criação do primeiro selo de comércio justo da agência de desenvolvimento *Solidaridad*, criando o selo Max Havelaar para certificação do café, permitindo a venda do produto mexicano aos supermercados holandeses (Fairtrade, 2019). Ao final dos anos 1980 e início da década de 1990, a iniciativa de certificação Max Havelaar ganhou notoriedade em grande parte da Europa e em alguns países da Ásia, passando a ser replicada em outros mercados. Assim, em 1997, cria-se a *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) em Bonn, Alemanha, unindo organizações ligadas ao comércio justo em diferentes esferas nacionais, responsáveis por criarem normas de certificação e um selo institucionalizado em todo o mundo (Fairtrade, 2019).

No Brasil, o comércio justo instituído por meio do Sistema Fairtrade é coordenado pela Coordenadora Latino-Americana e do Caribe de Pequenos Produtores e Trabalhadores de Comércio Justo (Clac) que é coproprietária do sistema Fairtrade Internacional, articulando, por meio da Associação das Organizações de Produtores Fairtrade do Brasil (Bfair), os interesses dos produtores nacionais (Bfair, 2019). Atualmente, a Fairtrade certifica 54 empreendimentos de produtores, sendo que, destes, 28 são de produtores de café (15 cooperativas e 13 associações). Articulados em uma ampla rede de produtores, os representantes dos empreendimentos têm a oportunidade de discutirem democraticamente normas, regras e procedimentos advindos da *Fairtrade International* e adaptá-los à realidade nacional, desde que associados à Bfair e Clac (Cezar & Rosa, 2020).

A certificação do café ganhou respaldo na cadeia mundial, inicialmente, por se configurar como o primeiro produto certificado de fato pelo sistema Fairtrade e por estar inserido em um amplo mercado, que, tradicionalmente, movimentava a economia de vários países. Para Fridell, Hudson e Hudson (2008), o mercado de café Fairtrade é uma alternativa perante as injustiças do mercado convencional, que explora a produção dos países do hemisfério sul, oferecendo cafés de baixa qualidade aos grandes consumidores finais do produto, além de oligopolizar o mercado, comercializando seus produtos apenas com as principais organizações. Este mercado garante um melhor poder de barganha aos cafeicultores, melhorias nas práticas de produção com incentivo da produção orgânica, redução ao máximo de pesticidas, acesso a linhas específicas de crédito, além de garantias de preços mínimos, pagamento de prêmio para investimentos sociais e inserção dos filhos em atividades educacionais e culturais sem que estes sejam obrigados ao trabalho no campo (Levi & Linton, 2003; Vail, 2010).

Outra oportunidade proveniente do mercado de café Fairtrade é a possibilidade de eliminação da figura do atravessador ou intermediários que angariam lucros exorbitantes a partir da agregação de valor proveniente da revenda do produto. De acordo com Johannessen e Wilhite (2010), as cooperativas de pequenos produtores têm encontrado inúmeras dificuldades para se manterem nesse rentável mercado de café Fairtrade, ante a grande competição encontrada por outras empresas que aderem às outras certificações e mostram-se cada vez mais competitivas no mercado. É preciso ressaltar, no entanto, que o foco de produção do café Fairtrade não é a oferta de um produto superior em qualidade (apesar de



ter possibilidades reais de atrelar) comparado aos cafés convencionais não certificados. Seu propósito é estimular a remuneração justa aos produtores que desenvolvem práticas de proteção ao meio ambiente, paralelamente, auxiliando no desenvolvimento de comunidades locais (Raynolds, 2017). Esse desenvolvimento das comunidades leva a inúmeros espaços de desenvolvimento dos grupos produtivos e do seu entorno, retirando muitos produtores e trabalhadores das lavouras, da situação de vulnerabilidade social e econômica. Além disso, o Fairtrade tem potencial para criar meios para o processo de empoderamento da mulher rural, que participa tanto da produção quanto da vida ativa das organizações (Bacon, 2005, 2010; Raynolds, 2020; Raynolds et al., 2004).

Assim, as cooperativas inseridas nesse complexo cenário da certificação Fairtrade, ao se projetarem na busca pelas suas múltiplas lógicas institucionais, convivem com inúmeras pressões mercadológicas para oferta de um produto de qualidade (por demanda dos *traders*) e por pressões sociais para atendimento aos anseios de seus cooperados.

## ■ Procedimentos metodológicos

A investigação adota uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório, uma vez que tornou-se necessário aproximações entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, no intuito de construir e reconstruir a realidade apresentada e a observada (Bansal, Pratima, Kevin, 2011; Creswell, 2013; Stebbins, 2001). Para compreensão dessa realidade foi adotado o método do estudo de caso realizado na primeira cooperativa de produtores de café do Espírito Santo certificada pelo Fairtrade. Na época de realização do estudo, a organização era a única certificada no estado e a única do Brasil certificada como produtora de café Conilon. Tais fatores despertaram interesse para compreensão da força de trabalho em um contexto tão particular, visto que a valorização do específico traz, segundo Yin (2003), a possibilidade de entendimento de vários interstícios que se sobressaem da natureza particular do caso.

O estudo de caso foi desenvolvido entre os anos de 2017 e 2018 na Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santo (Cafesul), localizada na cidade de Muqui, região Sul do Estado do Espírito Santo. O município possui, segundo os dados do último censo em 2010, 14.396 habitantes, sendo 64,7% residentes no meio urbano e 35,3% residentes no meio rural (Ibge, 2018). A organização foi criada em 1998, faz parte do modelo de cooperativismo das Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB), possui cerca de 150 cooperados, em sua maioria agricultores familiares, 10 colaboradores e aderiu à certificação do Fairtrade em 2008.

Para coleta dos dados foi utilizada a triangulação metodológica a partir de: entrevistas semiestruturadas realizadas com 29 membros da força de trabalho da cooperativa (funcionários, conselheiros e cooperados), além de nove observações realizadas nas dependências da cooperativa e nas propriedades rurais dos cooperados e, documentos (Estatuto Social, Atas de AGO e AGE, Guia de Normas da certificação Fairtrade, Manuais da

OCB-ES e Manuais do Incaper<sup>1</sup>). As entrevistas foram gravadas em áudio com o consentimento dos participantes e todo o seu conteúdo transcrito na íntegra. As observações foram realizadas sem foco pré-definido, registradas em nove diários de campo, construídos ao final do dia da coleta de dados. Os documentos, por sua vez, foram selecionados a partir dos critérios de autenticidade (origem não questionável), credibilidade (sem distorções quanto ao conteúdo), representatividade (perfil de publicações comuns na área) e significação (claro e compreensível) definidos por Flick (2009).

Fundamentado nas contribuições de Mozzato e Grzybovski (2011) e Sonpar e Golden-Biddle (2008), a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para exploração dos dados, contrastando a realidade apresentada por meio das entrevistas e documentos, às observações do pesquisador em campo. Sua operacionalização foi possível a partir de quatro momentos, realizados por meio do *software* Atlas.ti: 1) Leitura Flutuante do corpus; 2) Codificação descritiva; 3) Categorização analítica e 4) Categorização teórica. No primeiro momento, as primeiras impressões e trechos que corroboravam com as temáticas do estudo foram destacados do material. No segundo momento, esses trechos destacados receberam códigos que remetiam à ideia central descrita. No terceiro momento, foram agrupados os trechos com códigos semelhantes ou complementares, passíveis de análises conjuntas, criando assim diferentes categorias analíticas pertencentes aos grupos. Por fim, no quarto momento, ante das diferentes categorias analíticas criadas, foi definida uma categoria central fundamentada na literatura e, unidades de análise específicas para cada categoria analítica, conforme demonstrado na figura 01.

Categoria central	Categorias analíticas	Unidade de análise
<b>Composição da Força de Trabalho</b>	Antecedentes de Trabalho	– Antecedentes de trabalho dos fundadores, dos funcionários e dos cooperados
	Mecanismos de admissão e socialização do trabalho	– Perfis demandados e encontrados em relação à cooperados e funcionários – Normas institucionais para admissão e contratação – Normas e práticas institucionais para socialização do trabalho
	Lógicas institucionais predominantes	– Mecanismos de governança híbridos

Figura 1: Categorias e unidades de análise dos dados

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

No intuito de assegurar as identidades dos participantes da pesquisa, foi utilizada um sistema de codificação, adotando PRES, para o presidente, COL 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 para colaboradores (funcionários contratados), COOP 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 para cooperados e GDM 1,2,3,4,5,6,7 para cooperadas e membros do Grupo de Mulheres.

1 Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper)

## ■ Apresentação e análise dos dados

### O papel da liderança na cooperativa: o alinhamento de visões do presidente

Desde o surgimento da cooperativa em 1998, inúmeros foram os problemas com o perfil de conselheiros eleitos. Segundo os cooperados, os primeiros membros do Conselho de Administração adotavam uma postura muito comercial e que não condizia com a realidade local, impactando em 2002 em uma movimentação para o encerramento das atividades da cooperativa. Como apontado por Dufays e Huybrechts (2016), a heterogeneidade da equipe fundadora é condição essencial para manter ou revogar o projeto híbrido, dependendo das lógicas impressas na constituição do empreendimento. Nesse caso, a manutenção ocorreu, pois, um grupo comprometido com um projeto mais alternativo de empreendimento, elegeu um novo presidente, encontrando em 2008, na certificação Fairtrade, um meio para desenvolver um projeto diferenciado de negócio sem perder sua identidade local.

O papel da presidência enquanto liderança da organização tornou-se fundamental para alavancar os rumos da organização, que se estruturou socioeconomicamente a partir de 2008 com a certificação. O perfil desenvolvido pelo líder foi resultado de experiências de trabalhos anteriores, que, de certa forma, contribuíram para a formação das atuais visões, que se tornaram essenciais para o desenvolvimento do papel de presidente, como destacado no trecho abaixo:

[...] eu fiquei muitos anos fora de Muqui né, eu tenho formação em uma área completamente distinta né, eu fiz Técnico em Eletrônica, depois fiz Tecnologia na área digital, trabalhei em CPD na Vale do Rio Doce, trabalhei 12 anos na Vale, trabalhei na iniciativa privada em diversas empresas. Aí a Vale quando privatizou em 1997 eu saí né, demissão efetivada que teve, eu montei uma empresa com uns amigos, ficamos 2 anos prestando serviços lá, até 1999. Aí meu pai tinha falecido e tal e eu resolvi voltar lá para ajudar minha mãe. Aí comecei indo e voltando e fui ficando, aí nisso comecei a me envolver com a cooperativa [...] (PRES1).

O histórico de trabalho apresentado pelo Presidente destaca que ele não teve experiências anteriores com organizações autogestionárias como cooperativas e associações prevalecendo a lógica comercial. Seu conhecimento e técnicas de trabalho se aperfeiçoaram e tornaram-se fundamentais para enfrentar os desafios da Cafesul. Batillana e Lee (2014) apontam que em organizações sociais híbridas, a presença de “tábulas rasas” sem experiência em nenhuma das lógicas institucionais, pode impactar no desenvolvimento das atividades. No caso da Cafesul, o fato de o presidente não ter tido experiências autogestionárias não impediu que a organização se desenvolvesse, sendo possível que o mesmo combinasse suas experiências às lógicas institucionais que estavam sendo desenvolvidas nesse novo momento da organização. Como apontado por Lee et al (2013), esse tipo de combinação de experiências, desde que bem assimiladas, permite incorporar novas lógicas ao empreendimento sem que a missão se comprometa ou um dos pólos híbridos se torne periférico. Assim, a herança das atividades comerciais do presidente atendeu de forma fundamental o ressurgimento da organização que precisou se capitalizar inicialmente para se desenvolver, prevalecendo nesse momento a lógica econômica.

O perfil da liderança da Cafesul pode ser compreendido ao passo que duas de suas principais características tornaram-se aparentes: suas habilidades gerenciais e políticas. Em relação às habilidades gerenciais é nítida a contribuição do Presidente para o desenvolvimento da cooperativa. Ao abraçar a ideia do Fairtrade para ressurgimento da organização, várias articulações foram desenvolvidas por ele para a captação de recursos, para capacitações, treinamentos de colaboradores e cooperados e, para o desenvolvimento da identidade da cooperativa. Sua habilidade gerencial é baseada nas percepções de mercado adquiridas ao longo do tempo, por meio da participação em inúmeras feiras nacionais internacionais, como explicado no trecho abaixo:

[...] nos últimos 3 ou 4 anos eu fui frequentemente nas feiras na Europa e nos EUA, só não fui esse ano, mas nas outras vezes, vou sempre com esse intuito: abrir mercado externo e, principalmente, mostrar o que a gente tem, ou seja, a gente tem um produto bom, certificado que também pode chegar lá no mercado internacional. (...) [...] (PRES1).

A participação em feiras e demais eventos na Europa e nos EUA trouxe para o presidente maior conhecimento sobre a cadeia que o Fairtrade abrange. Paralelamente, tal participação, abriu a possibilidade para refletir sobre a possibilidade de exportação da produção. Como confessado em conversas cotidianas durante a intervenção em campo, algumas iniciativas foram desenvolvidas, visando a exportação direta para o México, mas as vendas não se concretizaram por inúmeros fatores que a cooperativa não conseguiu administrar.

A participação nos eventos internacionais permitiu também a identificação de novos mercados como exemplificado na fala abaixo:

[...] Indo nessas feiras que eu comecei a ver uma tendência muito grande para o orgânico em que o mercado comum crescendo 3% a 4% e o de orgânico crescendo 18%, então quer dizer, aí você conversa com o presidente de outras cooperativas que trabalham com orgânico e o cara fala assim: rapaz, eu vendo tudo que eu tenho. Fomos numa feira nos EUA e o cara queria comprar 40 *containers* e ele tinha 10 para oferecer, aí ele vendeu pelo preço que quis no dia, podendo pagar ao produtor um excelente preço. Então quer dizer, aí você pensa: “[...]opa, aí tem uma coisa interessante a ser trabalhado”. [...] eu já não pensava em colocar cápsula no nosso projeto falei assim: ah vou trabalhar num sistema que tem um coadorzinho que encaixa na, um sistema criado lá na Coreia ou no Japão não sei, umas xícaras, você entorna e faz o café na hora, igual fez aqui, só que descartável e cápsula tem tido muito questionamento na questão do reciclável e tudo mais [...] (PRES1).

A percepção de novos mercados e, em especial, o mercado orgânico, representa uma admiração ascendente da Cafesul, que reafirma em seus discursos em eventos e demais espaços públicos institucionais, o quanto é rentável essa proposta. Apesar de a transição demandar um novo esforço para readequar às normas, essa opção é vista como sustentável pelo Presidente, que acredita se materializar como um futuro próximo ao Fairtrade, estando disposto a investir.

De fato, no processo da mudança planejada, os líderes tendem a encabeçar o projeto, se caracterizando, como definido por Marquis e Battilana (2009), como empreendedores institucionais, responsáveis pela mobilização e convencimento dos adeptos para uma nova lógica a ser incorporada na organização híbrida. Todavia, o que é notório nessas

habilidades do presidente é a necessidade de manutenção e fortalecimento de relacionamentos, que são moldados, segundo Kolk e Lenfant (2016), a partir do perfil diferenciado do líder, que amplia seu escopo de habilidades gerenciais para se conectar aos anseios da comunidade local, criando laços para que a organização atue nas falhas de mercado e do Estado. Assim, a formação de parcerias aqui não é simplesmente um processo estratégico, mas, como evidenciado por Battilana e Casciaro (2013), uma valorização do projeto humano de organização.

Os inúmeros eventos que o presidente frequenta permitem desenvolver outro tipo de habilidade frequentemente mencionado por praticamente todos os entrevistados: a habilidade política. A partir das contribuições de Rawhouser et al (2015), assume-se aqui como habilidade política, a capacidade do gestor em se relacionar com diversos públicos de forma inteligente e estratégica, no intuito de fortalecer os laços híbridos e, se possível, angariar benefícios diretos a partir da articulação da rede de contatos. Nessa perspectiva, é possível notar o quanto o gestor é influente no cenário da cafeicultura capixaba em especial nos eventos ligados aos cafés certificados e especiais. Essa articulação política forte, fez com que, a partir de 2018 o presidente se tornasse também presidente da Brfair.

Para fortalecer essa vertente política, a liderança da organização, estrategicamente participa do máximo de eventos que é convidada, com o intuito de buscar parceiros em diferentes áreas. A participação do presidente em diferentes tipos de eventos, além de trazer maior conhecimento pessoal, fez fortalecer sua influência e reconhecimento junto aos atores e instituições políticas locais. Tais laços muitas vezes garantem a captação de recursos por meio de emendas parlamentares e participação em projetos financiados por fundações públicas, tais como a FBB<sup>2</sup> e, órgãos de apoio, tais como o Senar<sup>3</sup>, Sebrae<sup>4</sup> e Incaper. O presidente sempre sinaliza que a cooperativa necessita de recursos, pois muitas atividades são financiadas de forma compartilhada, cada parceiro participando de uma parte, com algum benefício financeiro direto, com auxílio em diárias, passagens ou transporte para os eventos, ou com qualquer outro tipo de apoio. Para Bauwens et al. (2020), ao interagir com organizações de mercado e instituições de cunho formativo ou filantrópico, as organizações híbridas ampliam as possibilidades de manter e desenvolver suas múltiplas lógicas institucionais e essa é realidade da Cafesul que liderada pelas habilidades do presidente, avança de forma paralela em suas frentes econômicas, sociais e ambientais.

## Transitando entre subgrupos e tarefas compartilhadas: o perfil dos colaboradores

Além do presidente, dos demais conselheiros de administração e conselheiros fiscais eleitos democraticamente, a cooperativa conta com 10 colaboradores. Cada funcionário contratado tem sua função específica como em qualquer organização, porém, o fato de estarem em uma pequena

2 FBB – Fundação Banco do Brasil

3 Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

4 Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

cooperativa faz com que muitas atividades sejam compartilhadas. Durante as observações na sede e no armazém da Cafesul, foi possível notar o quanto os colaboradores se ajudam no desenvolvimento das atividades diárias. Mesmo os colaboradores de setores diferentes ocupam, quando a atividade não é tão complexa, o posto do parceiro de trabalho, ainda que não dominem a técnica. Durante uma das observações, por exemplo, a Auxiliar Administrativo estava de férias e a Técnica Agrícola assumiu suas funções. As atividades foram aprendidas no momento da execução, orientadas pela Gerente Administrativo Financeiro. No caso dos Técnicos Agrícolas foi observado que frequentemente há um compartilhamento de atividades, principalmente quando as visitas nas propriedades rurais são realizadas.

O perfil de compartilhamento de atividades dos funcionários pode ser entendido sobre a ótica da cooperação e da necessidade de atuação conjunta. Essa atuação não é reflexo, em sua maioria, de experiências em autogestão como apresentado na figura 2:

Código	Função da cooperativa	Experiência anterior com autogestão
COL1	Funcionária da cooperativa (Técnica Agrícola)	Não
COL2	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	Não
COL3	Funcionária da cooperativa (Gerente Administrativo Financeiro)	Sim, Associação Comercial
COL4	Funcionário da cooperativa (Conferência de Cargas)	Não
COL5	Funcionário da cooperativa (Auxiliar de Serviços Gerais)	Não
COL6	Funcionário da cooperativa (Motorista)	Não
COL7	Funcionário da cooperativa (Gerente Operacional)	Não
COL8	Funcionária da cooperativa (Auxiliar Administrativo)	Não
COL9	Funcionário da cooperativa (Técnico Agrícola)	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
COL10	Funcionária da cooperativa (Auxiliar de limpeza)	Não

Figura 2: Histórico dos funcionários em experiências autogestionárias

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Como é notório na figura 2, apenas COL3 e COL9 tiveram experiências com autogestão antes de se inserirem na Cafesul. Tal fato sinaliza que o compartilhamento de atividades não está relacionado a tais experiências, ou seja, eles aprenderam a divisão de tarefas e atividades ao vivenciarem a rotina da organização e enfrentarem seus problemas rotineiros. Como a equipe de trabalho é pequena e o volume de trabalho é muito grande, o compartilhamento de tarefas acaba sendo uma saída para a execução de atividades e alcance dos objetivos.

Essa falta de vivência da maior parte dos funcionários em uma das lógicas que constitui o empreendimento, pode, segundo Grossi e Thomasson (2015), ser superada caso haja graus de responsabilização individual a partir das atividades coletivas compartilhadas, imprimindo o projeto de uma única organização e não de setores individuais. Bauwens et al.(2020) corroboram com essa concepção, mas acreditam que o tripé “propósito, compromisso e coordenação” é o que permite a subversão da falta de experiências, principalmente na lógica social do projeto híbrido, visando o desenvolvimento da organização. Para Battilana e Dorado (2010), é essa “mistura” entre as

partes que permite, de fato, o desenvolvimento criativo e multifacetado da organização híbrida, possibilitando assim o aprendizado coletivo gradual.

O grupo de trabalho que hoje faz parte da Cafesul foi contratado conforme a cooperativa foi crescendo e as atividades se complexificando. Como apresentado no quadro de colaboradores, a presença de três técnicos agrícolas tornou-se necessária devido à alta demanda de exigências preconizadas pelas normas da certificação Fairtrade e com o intuito de aumentar a qualidade na produção dos cafés. A equipe de trabalho da parte administrativa também foi contratada a partir da demanda, visto que não existia um perfil específico esperado. A equipe da parte técnica, por sua vez, foi selecionada considerando um perfil esperado pela organização como destacado na fala abaixo:

[...] na parte técnica a gente até olha um pouco assim, um pouquinho como que é aquela questão do olhar daquele técnico para a questão do ambiental, do social porque na verdade é o que a gente vai trabalhar lá na frente então se você pega um cara que trabalhou numa empresa de agroquímico a vida inteira ele não tem o perfil para trabalhar com a gente né, com certeza não vai ter e a gente tem uma estratégia muito interessante que é estagiário que depois vira funcionário. Então nossos técnicos, principalmente de campo, foram formados dessa forma, eles vieram, estagiaram na cooperativa, a gente viu o perfil deles, contratou e aí eles acabam ficando então. Só o pessoal do administrativo que não passou por esse processo, a maioria já veio de uma empresa direto para lá, mas o pessoal técnico a gente usa essa estratégia [...] (PRES1).

Conforme dito pelo presidente, o perfil esperado para os cargos técnicos faz parte de uma estratégia definida para verificar se há aderência com o perfil da cooperativa. Os candidatos devem possuir experiências que facilite o trabalho das questões ambientais e sociais, visto que essa é uma das vertentes estimuladas pelo Fairtrade. Experiências passadas com atividades que possam interferir no trabalho e no aprendizado nessa direção, não são bem-vistas pela diretoria, que tem clara sua vertente de buscar uma produção mais sustentável, que caminhe para o orgânico e valorize o desenvolvimento social dos cooperados. De forma paralela, a estratégia visa contratar aqueles que já passaram pelo período de estágio. Nas observações e nas conversas cotidianas com os colaboradores foi possível notar que esse método é bem-visto por estimulá-los a se destacar e se inteirar sobre as atividades que a cooperativa desenvolve.

Cabe destacar que o Fairtrade se guia por um conjunto de princípios e normas que são auditadas frequentemente nas organizações. Todavia, por mais que inúmeras regras sejam cobradas impositivamente, Reinecke (2010) destaca que a organização tem liberdade para desenvolver seus instrumentos de gestão de governança como forma de demarcar sua identidade. No caso da Cafesul, a aproximação de seus funcionários às lógicas ambientais e sociais é uma escolha desenvolvida como resposta dos anseios dos seus membros. Mesmo essa força de trabalho advindo, em sua maioria, de lógicas estritamente econômicas, com experiências em empresas com perfil fortemente comercial, a vivência nas questões do comércio justo e as formações recebidas no ambiente de trabalho, ampliam e resgatam essa sensibilidade para as questões centrais da organização.

O alinhamento entre o perfil demandado e o perfil encontrado não representou algo de grande complexidade na organização, pois a cooperativa é pequena e porque os atuais membros foram capacitados para compreensão dos princípios estipulados pelo Fairtrade. Porém, a complexidade da Cafesul e de grande parte das cooperativas para contratação de colaboradores pode ser explicada com o intuito de contratar colaboradores que são filhos de cooperados, como é o caso de um dos colaboradores que é filho de um Conselheiro de Administração. Como apontado por Heras-Saizarbitoria (2014), esse tipo de contratação resvala nos preciosos relacionamentos formados ao longo do tempo e na força dos laços de confiança construídos, levando à extensos debates entre seus membros, que se deparam com o paradoxo de ter seus interesses particulares assegurados ou, de fato, decidir democraticamente a melhor alternativa para a organização. Assim, a decisão de contratação e a possível demissão no futuro são vistas como temas complexos como apresentado pelo Presidente:

[...] Eu acho que é uma forma da gente valorizar as pessoas que estão trabalhando com a gente e outra coisa, são pessoas que normalmente vestem mais a camisa, tem aquele sentimento do pertencimento: isso aqui é meu, é nosso, então, eu acho isso muito positivo. Talvez tenha alguma dificuldade né, pelo fato de você tiver que demitir ou, né, mas faz parte [...] eu acredito que seja nesse sentido mesmo “ah é um nepotismo, é um, porque que está dando emprego” então cabe ao profissional mostrar que ele é bom. Se ele for bom, não tem essa conversa, ele como presidente, como diretor, você vai dizer “não, é um bom funcionário ou não é?” Tá dando resultado pra gente ou não tá? Isso que é importante. Então se tiver, for um bom funcionário e tiver dando resultado, eu não vejo.... Eu veria com maus olhos se fosse uma questão de colocar por colocar, só por causa do emprego, aí não [...]  
(PRES1).

Contratar um filho de cooperado é complexo pelo lado da cooperativa e é complexo para o funcionário. Em um polo habitam preocupações para legitimar a ação do funcionário, garantindo que este vestirá a camisa e honrará a escolha e, no outro, circulam preocupações sobre avaliações e ponderações constantes sobre o trabalho realizado. Nesse caso, contratar um filho de cooperado não fere a condição híbrida das cooperativas, mas aponta uma realidade ímpar desse tipo de organização que, como enfatizado por Battilana et al. (2015), se não trabalhada de forma clara e democrática entre seus membros, pode gerar conflitos crescentes, intratáveis e paralisantes, estagnando a organização.

Para Heras-Saizarbitoria (2014), nas cooperativas em que as lógicas econômicas se sobressaem mais que as demais, o status de trabalhador-membro-proprietário pode promover uma retórica de abandono do espírito cooperativo, adotando uma postura de abstenção e apatia ao espaço democrático, gerando tensões aos membros que adotam uma postura mais social ou híbrida. Assim, apesar de não ser um problema paralisante, a cooperativa deve promover uma profunda vigilância à tal questão ao passo que sua vertente econômica for desenvolvida e o seu crescimento demandar novos colaboradores.

Essa particularidade envolta na contratação de um funcionário filho de cooperado, define a organização cooperativa como um modelo particular de organização híbrida, cujas micropráticas sociais revelam o que Valentinov



e Fritsch (2007) indicam representar um emaranhado de subjetividades. Para Wolf e Mair (2019), o desenvolvimento dessas organizações somente é possível a partir do momento em que se utilizam mecanismos não tradicionais para gestão e governança. Essa particularidade das cooperativas, que buscam atuar de forma híbrida, traz à luz o complexo e subjetivo cenário de constituição dessa força de trabalho, que, segundo Geiger-Oneto e Arnould (2011), ao mesmo tempo podem dotar de seus instrumentos de propriedade sendo donos do empreendimento e, de controle, sendo responsáveis pelas decisões coletivas tomadas.

Apesar da falta de familiaridade em autogestão e do alinhamento de perfis entre o colaborador esperado e o encontrado na organização, a cooperativa não desenvolveu formalmente um mecanismo para socialização do trabalho, como esperado em organizações híbridas segundo Battilana e Lee (2014). Atualmente, a organização utiliza muito dos treinamentos do SESCOOP-ES<sup>5</sup> para que colaboradores e cooperados tenham mais conhecimento sobre o cooperativismo. Para capacitações específicas sobre a cafeicultura e sobre o mercado, o Incaper, Sebrae e Senar se encarregam dessas questões. É por meio do cotidiano, das atividades práticas e, principalmente, pela participação nos inúmeros eventos que a organização realiza ou participa, que os colaboradores compreendem as particularidades enfrentadas pela cooperativa.

No entanto, essas capacitações ficam muito restritas aos colaboradores dos setores mais administrativos ou técnicos. Colaboradores de serviços mais gerais (COL 4, 5, 6 e 10), geralmente não têm uma orientação específica sobre o modelo de cooperativismo, tampouco a respeito das particularidades da organização e do próprio Fairtrade. Como muitas capacitações acontecem por meio de eventos, os colaboradores desses setores não se interessam muito, como evidenciado nas falas abaixo:

[...] *[sobre a participação nos eventos]* direto não, tem coisas que sim, mas tem vez que a gente está ocupado fazendo alguma coisa aí não dá pra ir [...] (COL6).

[...] Eu não gosto de eventos não, só vou mesmo quando tem que trabalhar porque eu não tenho muita opção. É porque eu não gosto muito de onde tem muita gente assim, não gosto muito não [...] (COL10).

Ainda que seja complexo mensurar o efeito desse fato nas atividades da cooperativa, problemas futuros podem ocorrer no que tange a integração desses colaboradores aos demais membros, formando subgrupos que podem impactar tanto no comprometimento, como na dificuldade de reflexão sobre a importância do serviço prestado em um projeto permeado por uma lógica maior como o comércio justo e o sistema cooperativista. Battilana e Dorado (2010) e Lee et al (2013) relatam que essa integração de áreas vistas como não essenciais ao negócio, deve ser cuidadosamente analisada por seus gestores, identificando até que ponto elas contribuem para imprimir uma imagem unificada entre seus membros, evitando a formação de suborganizações simbolicamente construídas a partir de arquétipos infíeis à verdadeira identidade organizacional.

5 Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Espírito Santo (SESCOOP-ES)

## O perfil do cooperado: das experiências em autogestão às dificuldades de participação dos conselheiros

Como apontado por Valentinov & Fritsch (2007), dependendo dos instrumentos de governança utilizados, as cooperativas podem potencializar seus instrumentos econômicos e sociais e se firmarem enquanto organizações híbridas. Sendo assim, esse modelo tão particular de organização deve, segundo Audebrand (2017) e Bauwens et al. (2020), considerar seus cooperados como membros da força de trabalho híbrida. Todas as atividades da cooperativa são desenvolvidas para eles e com supervisão deles mesmos. Nesse contexto, os cooperados da Cafesul representam, de fato, uma parte significativa da força de trabalho da organização, pois é a partir do trabalho que executam e do produto que comercializam, que agregam valor à organização e à imagem da cooperativa.

Atualmente a cooperativa conta com cerca de 150 cooperados, sendo 90% agricultores familiares, distribuídos, em sua maioria, no município de Muqui-ES, mas com a presença em seis municípios vizinhos. Esses pequenos produtores antes de fazerem parte da Cafesul, já detinham, em sua maioria, experiências em autogestão, diferenciando do perfil do presidente e dos colaboradores. A figura 3 apresenta uma representação do histórico em autogestão vivenciado por parte dos cooperados entrevistados, mas que traduz a realidade da maioria dos cooperados:

<b>Código</b>	<b>Função da Cooperativa</b>	<b>Experiência anterior com autogestão</b>
<b>COOP1</b>	Cooperado (Sócio Fundador)	(sem resposta)
<b>COOP2</b>	Cooperado	Sim, Associação de Apicultores e Conselheira da CRESOL
<b>COOP3</b>	Cooperado	(sem resposta)
<b>COOP4</b>	Cooperado	Sim, Associação Comunitária de Moradores
<b>COOP5</b>	Cooperado	Sim, Associação Comunitária de Moradores e Cooperativas de produtores de leite
<b>COOP6</b>	Cooperado (Sócio Fundador)	Sim, Associação Comunitária de Moradores
<b>COOP7</b>	Cooperado	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
<b>COOP8</b>	Cooperado	Não
<b>COOP9</b>	Cooperado	Sim, Cooperativa de Produtores de Leite
<b>COOP10</b>	Cooperado	Sim, Associação
<b>COOP11</b>	Cooperado e Conselheiro Fiscal	Sim, Associação Rural e Associação Comunitária de Moradores
<b>GDM1</b>	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
<b>GDM2</b>	Membro do Grupo de Mulheres	(sem resposta)
<b>GDM3</b>	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Sim, Associação de Apicultores e Conselheira da CRESOL
<b>GDM4</b>	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
<b>GDM5</b>	Membro do Grupo de Mulheres	Não
<b>GDM6</b>	Cooperada e Membro do Grupo de Mulheres	Não
<b>GDM7</b>	Cooperada, Conselheira Fiscal e Membro do Grupo de Mulheres	Sim, Associação

Figura 3: Histórico dos cooperados em experiências autogestionárias

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Como exposto na figura 3, entre os cooperados entrevistados, muitos já participaram de espaços de autogestão, seja por meio de associação de moradores, associação de produtores rurais ou por meio de cooperativas de crédito e cooperativa de produtores de leite, evidenciando assim tanto uma aproximação às lógicas sociais, quanto econômicas.

O histórico de participação destes cooperados ajuda a compreender um dos motivos que os mantiveram na cooperativa, após as longas adaptações necessárias para a consolidação da certificação. O fato de já entenderem um pouco da rotina de trabalho em organizações de caráter autogestionário, dotadas de formas democráticas de gestão e os meios necessários para divisão dos resultados, auxilia muito na compreensão do trabalho a ser realizado ao ingressarem na Cafesul. Assim, essa força de trabalho, ao dotar de experiências em lógicas institucionais de caráter híbrido, tem potencial, como evidenciado por Lee et al. (2013), para imprimirem a identidade social, sem comprometimento de seus anseios econômicos. O equilíbrio das lógicas, para quem já conta com essas experiências, é visto por Ebrahim et al. (2014) como um meio para impressão dos reais desejos da comunidade local, sem a fuga de sua missão ou adaptação às inúmeras pressões do ambiente em que estão expostas.

Seguindo o mesmo norte, as experiências dos cooperados da Cafesul podem ter auxiliado na manutenção do quadro social na organização após a certificação, uma vez que cerca de 24% dos cooperados optaram por deixá-la, visto que não se adequaram às normas do Fairtrade. Aos que decidiram permanecer, a possibilidade de investir na ideia proposta pela cooperativa também pode ser explicada como uma forma de acreditar no cooperativismo emerso da comunidade local, pois mesmo em momentos turbulentos, os membros decidiram permanecer unidos, como apresentado na fala do cooperado abaixo:

[...] meu menino até entrou agora, acho que no ano passado. Porque o café sendo meu e dele aí nós dois trabalha (sic) sempre junto, aí eu vendo o café meu e o dele lá, eu falei: por que você não entra? O [*Gerente Operacional*] falou: entra! Aí ele entrou também. Eu acho rapaz, aí eu vou falar um negócio para você, eu acho que a gente hoje, a gente tem que entrar através de um troço assim, porque senão tá, o troço tá ficando meio difícil né. Estar dentro de uma cooperativa para participar, de uma associação, trabalhar unido, eu acho [...] (COOP4).

O depoimento acima expõe a necessidade de inserir a família na produção, mas também o quanto a cooperativa é necessária para a construção da realidade local. O fato de ter confiança nas pessoas da Cafesul traz ao cooperado segurança nas atividades, segurança por querer trazer o filho para participar, além da felicidade como apresentado. Esse desejo e necessidade de união permite que o perfil desses cooperados, dotados de conhecimento sobre o cooperativismo e expectativas em relação aos benefícios concedidos pela certificação na cooperativa, se tornem mais próximo às demandas de suas realidades locais de agricultores familiares. Como apontado por Dimitriadis et al. (2017), as crenças culturais da comunidade local sobre o que é percebido como trabalho influenciam na adoção ou não de certas atividades comerciais nas organizações sociais híbridas. Nesse caso, o que é esperado pelos produtores como efeitos da articulação na cooperativa, permite que a própria identidade de uma pequena organização de produtores familiares, seja mantida independentemente das lógicas sobressalentes.

As expectativas geradas por esses cooperados são alimentadas pelos cursos e treinamentos ofertados, estimulando-os a sempre buscar o desenvolvimento pessoal e da perspectiva produtiva e econômica do empreendimento. Além dos eventos de capacitação, a cooperativa incentiva o cooperado a participar dos eventos comemorativos e dos eventos fora da cidade ou do estado. Esse auxílio é custeado pela organização ou pelos parceiros, escolhendo alguns membros para participação. Por outro lado, em alguns momentos os próprios cooperados identificam algumas demandas que têm interesse e buscam recursos junto à cooperativa para participação. Durante o período em campo, os cooperados participaram de eventos em Belo Horizonte-MG (Semana Internacional do Café), em Vitória-ES (Seminário das Cooperativas da Agricultura Familiar – Sustentabilidade e Eficácia na Gestão) e em Cachoeiro do Itapemirim-ES (Exposul Rural), além dos eventos promovidos pela Cafesul como o aniversário de 19 anos em 2017.

De acordo com Battilana e Casciaro (2013), a articulação produtiva por meio de fortes laços desenvolvidos entre a organização híbrida e sua comunidade local, permite o desenvolvimento coletivo a partir de um reconhecimento mútuo. No caso da Cafesul, é pela inserção tanto dos cooperados, quanto dos membros das cidades onde estão inseridos, que a organização consegue legitimidade para desenvolver suas atividades. Segundo Cezar e Rosa (2020), ao se inserir no sistema Fairtrade, a projeção da organização também é ampliada, graças a uma ampla rede de atores, que compartilha práticas de gestão e potencializa o desejo dos cooperados nas reuniões de articulação de normas e definição de linhas de atuação.

A outra forma de participação, porém de forma mais normatizada é a assembleia geral que ocorre uma vez ao ano. Dada as especificidades presentes no Estatuto Social, o cooperado deve participar para exercer seu direito enquanto associado da organização e, por ser este o momento dedicado às votações para aprovação ou não das contas do exercício e planejamento do próximo ano, além da votação nos cargos de Conselheiros Fiscais e membros do Conselho de Administração. Para Hudson e Hudson (2003), esses mecanismos trazem ao cooperado uma instância de poder para decidir por meio do voto os rumos da organização. Diferente de outros tipos de organizações, nas cooperativas, independentemente do volume de capital investido, cada cooperado tem direito a um voto na assembleia. Essa garantia, além de enaltecer o segundo princípio do cooperativismo (Gestão democrática), possibilita, segundo Heras-Saizarbitoria (2014) e Lambriu e Petrescu (2014), que sejam mediadas as assimetrias na tomada de decisão.

Porém, ainda que a maioria participe, alguns cooperados têm dificuldades para comparecerem nesses espaços, como apresentado nas falas:

[...] a participação é boa, as pessoas participam bem das assembleias, dos eventos que têm dos trabalhos de grupos que faz nas comunidades, então tem, o pessoal tem um nível de confiança, não é todo mundo, mas em grande parte, quem não vem nem aqui para ver, liga de lá “oh, tem um café aqui, tem um negócio bom aí de Fairtrade pode me incluir”, aí a cooperativa deposita o dinheiro na conta dele. Tem um grupo de Anchieta que nem aqui vem, só vem nas festividades, nas assembleias, de lá mesmo eles já ligam para cá “oh o café tá pronto, vem apanhar e bota no armazém, tem tantos sacos”, então o pessoal, então são comunidades organizadas, tem um grupo que já tem o perfil de organização, de trabalhar em conjunto né [...] (COOP1).

[...] a participação no geral é boa é sim é difícil você mobilizar para curso é questão de tempo deles, nem é questão de não querer vir é porque a família ali é agricultura familiar, cada um tem uma função ali, aí para sair é um pouco difícil. Hoje é plantar, colher, adubar, eles têm a rotina deles, então isso eu acho que dificulta um pouquinho. Agora a questão de eles não quererem participar, não. Eles querem, mas às vezes é muito difícil mobilizar por conta disso também. A mulher já faz a parte dela também, a família toda envolvida ali, aí às vezes é difícil você tirar eles de lá para fazerem um curso aqui [...] (FUN8).

Os trechos destacam os problemas de participação não somente nas assembleias, mas também em alguns eventos e cursos. A fala de COOP1 destaca que alguns cooperados, apesar de não vivenciarem a rotina na cooperativa pela distância da cidade onde estão, participam ativamente das assembleias, das festividades e a movimentam economicamente pela venda do café. Esse mecanismo, como dito é garantido, pois confiam no trabalho dos membros da cooperativa e porque têm o perfil de trabalharem em conjunto. De forma complementar, a visão de FUN8, enaltece a participação dos membros e destaca que a dificuldade de participação de uma forma geral, às vezes, é complexa, pois as funções assumidas pelos membros são permeadas de múltiplas e diferentes rotinas de trabalho.

A dificuldade de participação ainda que não represente um problema de grande magnitude na cooperativa, lança luz para problemas que se não administrados podem impedir que o cooperado desenvolva sua capacidade política ao participar da organização, provocando o que Chu e Wood Jr. (2008) e Battilana (2006) caracterizam como desequilíbrios em sua condição híbrida. Para os autores, esses desequilíbrios ocorrem à medida que a participação se torna instrumentalizada ou fragilizada nos espaços propícios ao diálogo e mediações, tornando certo atores invisíveis na construção de estratégias de ação.

Uma dessas invisibilidades se refere à participação de jovens nesses espaços, como exposto no trecho:

[...] ainda tem coisa para melhorar e eu penso muito em relação ao jovem. Como eu sou jovem eu acho que eu tenho uma visão muito diferente de muitos jovens porque daqui a uns anos não tem jovens na roça, mas é a realidade que a gente tem e é 100% a realidade da Cafesul porque a única jovem que vai na reunião sou eu, de mulher então né só eu. Tinha até um colega meu que ia, mas já está até parando, então é uma coisa que a Cafesul tem que explorar muito, eu acho assim cursos em relação a isso, não para os jovens, para os pais. É uma coisa que eles têm que explorar mais [...] (GDM7).

A fala expõe uma fragilidade da organização, que é bem comum em cooperativas agropecuárias e, no caso da Cafesul, não é diferente: o distanciamento do jovem rural e da mulher das organizações. O fato de muitos jovens saírem precocemente do meio rural, distancia cada vez mais estes do interesse quanto à participação na cooperativa. As mulheres, por sua vez, distanciam, segundo Reynolds (2020), por conta da tradicional desvalorização do seu papel social enquanto trabalhadora rural, seguindo regras impostas pelo modelo patriarcal de gestão das atividades laborais rurais. A autora destaca ainda que a certificação Fairtrade pode melhorar as condições para estes públicos, por valorizar e garantir o pagamento de benefícios específicos que, muitas vezes, não são garantidos em outras modalidades de trabalho.

Uma das estratégias que a Cafesul vem trabalhando para aproximar tanto os jovens quanto às mulheres da organização é por meio da inclusão em atividades de avaliação e monitoramento do Fairtrade. A jovem cooperada, autora da fala acima, além de participar do Grupo de Mulheres (constituído por cooperadas que produzem um café próprio sob a marca “Póde Mulheres”), atualmente é Conselheira Fiscal e se inseriu na cooperativa ao passo que começou a se aproximar dos eventos e cursos de formação. Esses espaços de empoderamento e valorização da mulher rural, podem ser vistos, segundo Reynolds (2020), como um avanço promovido pelo Fairtrade ao deixar de silenciar as vozes, aumentando a autoconfiança individual de quem contribui efetivamente ou, em alguns casos, unicamente, para a cadeia de produção familiar.

Além dessas questões, a cooperativa ainda galga possibilidades para qualificar seus cooperados que, além de produtores, são conselheiros, visto que muitos não têm participado dos espaços de formação e encontram dificuldades na execução do trabalho. O próprio SESCOOP-ES conta com vários cursos voltados para a qualificação de conselheiros fiscais e de Administração. No entanto, a participação destes conselheiros vem acontecendo mais nos espaços de qualificação sobre o cultivo, produção e mercado do café, do que nas questões voltadas para o cooperativismo. Tal fato sinaliza uma certa tendência da organização em sua vertente de mercado, devendo tomar cuidado com a falta de capacitação em questões primordiais e basilares a respeito do cooperativismo. Para Dufays e Huybrechts (2016), a valorização da vertente comercial pode comprometer não só o projeto híbrido, mas a própria identificação da força de trabalho com múltiplas lógicas, tendenciando assim o que Dimitriadis et al. (2017) caracterizam como “movimento pendular” que estaciona a missão do empreendimento apenas em seu aspecto comercial, sendo o lado social uma ação desenvolvida e não algo que faz parte de seu núcleo.

Assim, por mais que ocorra a participação dos cooperados nos diferentes espaços promovidos pela organização, no que tange os cooperados eleitos para os cargos de conselheiros, essa participação se limita aos eventos pautados nas questões da cafeicultura. O perfil híbrido de produtor rural, cooperado e conselheiro se perde no emaranhado de papéis que são desenvolvidos, levando-os a dificuldades no exercício do seu papel de conselheiro, como demonstrado na fala abaixo:

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

Ainda que não se possa assumir que haja uma influência do histórico de autogestão no desenvolvimento das funções dos conselheiros, existe a possibilidade de estes acreditarem já conhecer o trabalho e não necessitarem de capacitações. Contudo, como isso não pode ser verificado diretamente por essa pesquisa, o que foi possível notar pelas observações é que muitos acreditam aprender a função pela prática, visto que esse é um hábito na socialização do trabalho entre colaboradores e acaba sendo replicado entre os conselheiros.

## Conclusão e recomendações

No intuito de *analisar como o perfil da força de trabalho de uma cooperativa de cafeicultores certificada pelo Fairtrade, tem potencial para influenciar no projeto híbrido de organização*, essa pesquisa lança luz sobre as particularidades enfrentadas por este tipo de empreendimento. A pesquisa revelou que o perfil demandado pela organização está ligado a um conjunto de características que são responsáveis para atender aos interesses do cenário que enfrenta. Como a organização participa de um mercado instituído por normas específicas como o Fairtrade e que, financeiramente, remunera melhor certas práticas (como a produção orgânica), o perfil da força de trabalho é delineado para atender essa realidade. Para se adequar, a liderança da organização abriu mão de um alto volume de cooperados e prefere contratar colaboradores que se identificam com tais causas.

De forma paralela a pesquisa revelou que o perfil de liderança do presidente sem histórico em lógicas institucionais sociais, não impactou na atuação híbrida da organização, graças às suas habilidades gerenciais, que permitiram encontrar novos mercados por meio do Fairtrade. Além disso, por meio das suas habilidades políticas, houve uma potencialização na captação de recursos destinados para os projetos econômicos, sociais e ambientais da cooperativa. Essas visões do presidente permitiram contratar colaboradores também sem histórico em lógicas sociais, mas, que aprenderam por meio da socialização do trabalho, a atuarem de forma híbrida. De forma análoga, essa estrutura híbrida desenvolvida permitiu manter os cooperados com vivência em outras organizações autogestivas, que, verdadeiramente, acreditaram na proposta tanto da certificação, quanto do cooperativismo, se apoiando na participação para garantia da identidade da cooperativa.

Teoricamente, o estudo avança na discussão a respeito do perfil da força de trabalho em organizações sociais híbridas como as cooperativas, por considerar os diferentes resultados gerados pela ação da mistura entre diferentes perfis de trabalho, como apontado por Battilanna e Lee (2014). Pelo estudo, é possível observar que a identificação da força de trabalho com diferentes lógicas institucionais, determinadas pelos mecanismos de certificação com caráter mais social, como o Fairtrade, confere à cooperativa o seu caráter híbrido. Como apontado por Valentinov & Fritsch (2007), de fato, é pelos mecanismos de governança adotados para promoção econômica e participação social que a organização pode ser caracterizada como organização híbrida. Porém, nesse caso particular, acrescentamos aqui o papel individual de seus membros que conectados às perspectivas da comunidade local, permitem que a força de trabalho imprima sua identidade e não subverta aos anseios mercadológicos ou puramente políticos.

Como limitações do estudo, acreditamos que o foco dado à perspectiva microinstitucional e suas inúmeras micropráticas cotidianas, pode ter impedido uma análise mais ampla dos efeitos dessa força de trabalho para uma ampla mudança institucional. Em termos práticos, a pesquisa permite que gestores observem as práticas cotidianas desenvolvidas para o avanço nas dimensões econômicas e sociais. Porém, dada a impossibilidade de análises mais profundas com diferentes atores da comunidade local, essa análise deve ser feita de forma cuidadosa, considerando que impressões

peçoais podem não representar o verdadeiro discurso organizacional. É preciso uma imersão em suas práticas e uma melhor compreensão dos discursos subjetivos para a verdadeira compreensão da realidade.

Por fim cabe ressaltar que a certificação Fairtrade, por mais que desenvolva, em grande parte, a perspectiva social da organização, incentivando a regularização dos pequenos produtores voltados para a agricultura familiar, incentiva também a organização das propriedades rurais e da cooperativa, abrindo oportunidades para novas certificações com caráter mais mercantil. Estudos futuros podem revelar a influência de certificações para produtores associados em cooperativas, que adotam perfis mais comerciais, com regras mais agressivas de mercado, na formação da força de trabalho. Além disso, acreditamos que estudos realizados com mais empreendimentos certificados, possam revelar inúmeras características particulares na formação da força de trabalho dessas organizações, exemplificando melhor como as pressões institucionais são amenizadas.

## Agradecimentos

Agradecemos às ricas e pontuais recomendações dos anônimos avaliadores do periódico, uma vez que suas contribuições nos auxiliaram na construção e aperfeiçoamento das ideias nesse estudo.

## Referências

- Arruda, A. G. S., Faria, A. C. de, Romeiro, M. do C., & Fernandes, F. C. (2018). Estruturas de governança híbridas em redes de cooperativas de crédito brasileiras e canadenses sob a ótica da teoria dos custos de transação. *Revista de Administração Da UFSM*, 10(6), 1101.
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 368.
- Bacon, C. M. (2005). Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development*, 33(3), 497-511.
- Bacon, C. M. (2010). A spot of coffee in crisis. *Latin American Perspectives*, 37(2), 50-71.
- Bansal, Pratima, Kevin, C. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.



- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: the case of renewable energy cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219.
- Beji-Becheur, A., Diaz Pedregal, V., & Ozcaglar-Toulouse, N. (2008). Fair trade – Just how “fair” are the exchanges? *Journal of Macromarketing*, 28(1), 44-52.
- Brfair. (2019). *A Brfair*. Recuperado em 19 maio, 2019, de: <http://brfair.com.br/a-brfair>
- Cezar, L. C., & Rosa, A. R. (2020). The contribution of the Fairtrade network to critical performativity in coffee producer cooperatives. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 22(2).
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603.
- Chu, R. A., & Wood Jr., T. (2008). Brazilian cultural organization in post-globalization: global or local? [Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?]. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969–991.
- Cotera, A., & Ortiz, H. (2009). Comércio justo. In Antonio David Cattani, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger, & Pedro Hespanha (Eds.), *Dicionário internacional da outra economia*, 344. Almedina.
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. In *Sage Publications* (Issue 2).
- Dimitriadis, S., Lee, M., Ramarajan, L., & Battilana, J. (2017). Blurring the Boundaries: The Interplay of Gender and Local Communities in the Commercialization of Social Ventures. *Organization Science*, 28(5), 819-839.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436
- Dufays, F., & Huybrechts, B. (2016). Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations Small. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(6), 777-796.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Fairtrade. (2019). *Fairtrade International (FLO): History of Fairtrade*. Fairtrade International. Recuperado em 17 maio, 2019, de: <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/history-of-fairtrade.html>

- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman Editora.
- Fridell, M., Hudson, I., & Hudson, M. (2008). With friends like these: the corporate response to fair trade coffee. *Review of Radical Political Economics*, 40(1), 8-34.
- Geiger-Oneto, S., & Arnould, E. J. (2011). Alternative trade organization and subjective quality of life: the case of latin american coffee producers. *Journal of Macromarketing*, 31(3), 276-290.
- Grossi, G., & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 604-620.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In K. Golden-Biddle & J. E. Dutton (Eds.) *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 131-153. Routledge.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms. *California Management Review*, 57(3), 107-125.
- Hudson, I., & Hudson, M. (2003). Removing the veil? Commodity fetishism, fair trade, and the environment. *Organization and Environment*, 16(4), 413-430.
- Ibge (2018). *Censo Demográfico 2010*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Recuperado em 25 julho, 2018, de: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/608#resultado>
- Johannessen, S., & Wilhite, H. (2010). Who really benefits from fairtrade? An analysis of value distribution in fairtrade coffee. *Globalizations*, 7(4), 525-544.
- Kennedy, E. D., Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. (2015). Hybrid organizations as shape-shifters: *California Management Review*, 57(3), 59-83.
- Kharel, A., & Middendorf, G. (2015). Is fair trade 'fair'? A study of handmade paper producers in Nepal. *Journal of Land and Rural Studies*, 3(2), 253-273.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2016). Hybrid business models for peace and reconciliation. *Business Horizons*, 59(5), 503-524.
- Lambru, M., & Petrescu, C. (2014). Surviving the crisis: worker cooperatives in Romania. *Organization*, 21(5), 730-745.
- Lee, Mathew, & Battilana, J. (2013). How the zebra got its stripes : Imprinting of individuals and hybrid social ventures. *Harvard Business School Working Paper*, 14(005).
- Lee, Matthew, & Jay, J. (2015). Strategic responses to hybrid social ventures. *California Management Review*, 57(3), 126-147.
- Levi, M., & Linton, A. (2003). Fair trade: a cup at a time? *Politics and Society*, 31(3), 407-432.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.

- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 283-302
- Meira, F. B. (2014). Liminal organization: organizational emergence within solidary economy in Brazil. *Organization*, 21(5), 713-729.
- Miranda, B. V., & Saes, M. S. M. (2012). Coordenação e qualidade no Sistema Fairtrade: o exemplo do café. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14(3), 367-379.
- Morrison, A. D., & Wilhelm Jr., W. J. (2007). Institutional theory. In *Investment Banking*, 37-64. Oxford University Press.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). The institutional logics perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., p. 928). SAGE Publications, Inc.
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604-625.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, 57(3), 13-35.
- Raynolds, L. T. (2017). Fairtrade labour certification: the contested incorporation of plantations and workers. *Third World Quarterly*, 38(7), 1473-1492.
- Raynolds, L. T. (2020). Gender equity, labor rights, and women's empowerment: lessons from Fairtrade certification in Ecuador flower plantations. *Agriculture and Human Values*.
- Raynolds, L. T., Murray, D., & Taylor, P. L. (2004). Fair Trade coffee: Building producer capacity via global networks. *Journal of International Development*, 16(8), 1109-1121.
- Reinecke, J. (2010). Beyond a subjective theory of value and towards a "fair price": An organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. *Organization*, 17(5), 563-581.
- Santos, F. M., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work. *California Management Review*, 57(3), 36-59
- Schmelzer, M. (2010). Marketing morals, moralizing markets: Assessing the effectiveness of fair trade as a form of boycott. *Management and Organizational History*, 5(2), 221-250.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New." *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270
- Smith, A. M. (2013). Continuing the legacy of david livingstone: the contribution of fair trade to international development. *Expository Times*, 125(2), 53-66.
- Sonpar, K., & Golden-biddle, K. (2008). To elaborate adolescent theories of organization. *Organizational Research Methods*, 11(4), 795-814.

- Stebbins, R. A. (2001). Exploratory research in the social sciences. In *SAGE Publications* (Issue January 2001). Sage Publications, Inc.
- Stenn, D. T. (2013). Comercio justo and justice. *Review of Radical Political Economics*, 45(4), 489-500.
- Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: a comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), 626-644.
- Teixeira, M., & Roglio, K. (2015). The influences of institutional logics dynamics on organizational history: the case of veiling Holambra Cooperative. *Brazilian Business Review*, 12(1), 1-35.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process* (1st ed.). Oxford University Press.
- Vail, J. (2010). Decommodification and Egalitarian Political Economy. *Politics & Society*, 38(3), 310-346.
- Valentinov, V., & Fritsch, J. (2007). Are cooperatives hybrid organizations? An alternative viewpoint. *Journal of Rural Cooperation*, 35(2), 141-155.
- Villar, E., Rese, N., & Roglio, K. (2019). The multiple tensions of organizational hybridism: a look at the translation perspective and open strategy in a social enterprise. *Review of Business Management*, 20(3), 486-505.
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, commitment and coordination around small wins: a proactive approach to governance in integrated hybrid organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 535-548.
- Wood Jr., T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241-247.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso*. Bookman.