

Hibridismo organizacional e performatividade crítica em cooperativas: releituras e possibilidades de pesquisas a partir dos princípios cooperativistas

Organizational hybridism and critical performativity in cooperatives: rereadings and research possibilities based on cooperative principles

Layon Carlos Cezar^I, Alexandre Reis Rosa^{II}

^I Universidade Federal de Viçosa. layoncezar@gmail.com

^{II} Universidade Federal do Espírito Santo. alexandre.r.rosa@ufes.br

RESUMO

Ao assumir sua dupla natureza econômica e social, as cooperativas podem ser visualizadas de forma híbrida buscando equilíbrio entre as práticas desenvolvidas, para que não se percam em seus princípios. De forma paralela, a busca por resultados que de fato expressem os anseios democráticos dos cooperados, impulsiona seus membros para uma performance para além da econômica, se orientando para uma performatividade crítica. Assim, por acreditarmos que há necessidade de reinterpretar essas organizações de forma adequada, o objetivo desse ensaio teórico é analisar como os principais aspectos que caracterizam tanto o hibridismo organizacional quanto a performatividade crítica enquanto teorias podem ser utilizadas para o entendimento adequado dos princípios cooperativistas a partir das práticas desenvolvidas pelas cooperativas. Acreditamos que as discussões aqui traçadas têm potencial para gerar inúmeros insights para novas investigações, uma vez que avançamos na discussão sobre formas de atuação e práticas de governança em cooperativas.

Palavras-chave: hibridismo organizacional, performatividade crítica, cooperativismo, princípios cooperativistas.

ABSTRACT

By assuming their dual economic and social nature, cooperatives can be visualized in a hybrid way seeking a balance between the practices developed, so that they do not lose their principles. In parallel, the search for results that actually express the democratic aspirations of the cooperative members, drives its members to performance beyond the economic, orienting themselves to a critical performance. Thus, because we believe that there is a need for reinterpretations that investigate these organizations adequately, the objective of this theoretical essay is to analyze how the main aspects that characterize both organizational hybridism and critical performativity as theories can be used for the proper understanding of cooperative principles based on the practices developed by cooperatives. We believe that the discussions outlined here have the potential to generate numerous insights for new investigations since we have advanced in the discussion about forms of action and governance practices in cooperatives.

Keywords: organizational hybridism, critical performativity, cooperativism, cooperative principles.

1. INTRODUÇÃO

O aperfeiçoamento de práticas de gestão para organizações de configurações variadas, tem se tornado objeto de investigação de autores interessados na compreensão de arranjos organizacionais que se distanciam de formas tradicionais e convencionais (BATTILANA, 2006; CHU; WOOD JR., 2008; WOOD JR., 2010). A indefinição de alguns formatos leva muitos empreendimentos a replicarem práticas organizacionais que não se adequam às suas demandas, seus objetivos e tampouco a seus valores e princípios (FERNANDES *et al.*, 2015; GRASSI, 2003). Entre esses empreendimentos, as cooperativas ganham destaque por se apresentarem dotadas de dualidades em sua estrutura (GIDDENS, 2003) no que tange a busca simultânea por objetivos econômicos e sociais e, que entram em colapso quando suas ações não propiciam espaços reflexivos junto aos seus cooperados (HERAS-SAIZARBITORIA, 2014; SCHNEIDER, 1999).

A dificuldade de compreensão do formato não é justificada pela ausência de legislação específica ou pelo não reconhecimento social, visto que no Brasil a Lei nº 5764/1971 e a Lei nº 12690/2012 estruturam as bases do cooperativismo nacional. Todavia, essa dificuldade perpassa pelos entraves gerados na articulação dos membros cooperados, trabalhadores e dirigentes, sobre como desenvolver as

práticas econômicas e sociais sem a valorização excessiva de uma dessas vertentes (PARANQUE; WILLMOTT, 2014). Essa valorização desigual de uma das partes pode, dentre outros aspectos, culminar na indefinição de estratégias que, de fato, contribuam para atender à finalidade do empreendimento, que visa em sua essência, a reunião de pessoas com objetivos comuns interessadas na organização econômica e melhoria de suas condições sociais (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Dessa forma, a compreensão sob a forma de atuação desses empreendimentos posiciona os princípios cooperativistas que norteiam sua atuação, como práticas sociais plausíveis de análise de modo que representam as ações práticas realizadas no cotidiano organizacional, que impulsionam a performance e o alcance de resultados.

Assumindo que há possibilidades de identificação das práticas desenvolvidas pelas cooperativas que são particulares à natureza desse tipo de empreendimento, abrimos a possibilidade de compreensão destas, por duas correntes teóricas que acreditamos ser essenciais para gerar novos debates e insights para novas pesquisas: o hibridismo organizacional e a performatividade crítica. Enquanto a primeira corrente teórica dá ênfase para a compreensão da estrutura desenvolvida pelas organizações para o equilíbrio de múltiplas lógicas institucionais, a segunda perspectiva traz uma forma de reflexão sobre como as práticas sociais são desenvolvidas pela organização de forma reflexiva e como estas garantem a busca por resultados performados de diferentes maneiras, para além da *performance* econômica.

Ainda que inseridas no modo de produção capitalista, as cooperativas tem potencial para se rearranjarem em seus espaços, junto a seus públicos e buscarem atenuações quanto às demandas estritamente econômicas, ocasionadas pelos diferentes movimentos mercadológicos (CHENEY *et al.*, 2014). A delimitação de sua estrutura, desenvolvida em meio a diálogos e tensões, fundamentam um terreno onde práticas sociais diversas se entrelaçam e se justapõem, buscando estímulos que garantam a manutenção tanto do empreendimento, quanto da presença real dos

cooperados na tomada de decisão (BATTILANA; LEE, 2014; CHU; WOOD JR., 2008; DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Como defendido por Cezar (2018), estas correntes são complementares para compreensão da estrutura organizacional híbrida desenvolvida pelas cooperativas e de sua forma de atuação, na busca por uma performance mais crítica e reflexiva.

Diante desse contexto, a proposta desse ensaio teórico é responder a seguinte questão: como o hibridismo organizacional e a performatividade crítica auxiliam na compreensão dos princípios cooperativistas praticados pelas cooperativas na atualidade? O objetivo desse trabalho é analisar como os principais aspectos que caracterizam tanto o hibridismo organizacional quanto a performatividade crítica enquanto teorias, podem ser utilizadas para o entendimento adequado dos princípios cooperativistas a partir das práticas desenvolvidas pelas cooperativas. Considerando que tais teorias advêm respectivamente de correntes Norte Americanas e Europeias, o esforço de compreensão para a realidade brasileira, ainda que embasada em princípios universais como os do cooperativismo, se faz necessário. Esse debate é profícuo, pois com as constantes mudanças ocorridas nos campos econômicos, sociais e ambientais desde a última alteração dos princípios em 1995, pressupomos que inúmeras formas de atuação e translação desses princípios, vêm sendo desenvolvidos pelas organizações por meio de diferentes práticas sociais.

Para estruturar nossa discussão e tecer possíveis respostas para o problema proposto, o ensaio está estruturado em quatro seções para além dessa introdução. Na primeira seção discutimos as demarcações teóricas que caracterizam o hibridismo organizacional e seus desdobramentos nas cooperativas enquanto organizações híbridas. Na segunda seção caracterizamos a performatividade crítica pelas lentes cooperativistas. Na terceira seção promovemos o debate dessas duas correntes a partir dos princípios cooperativistas, gerando reflexões e questionamentos para estimular novas investigações. Na quinta e última seção, apresentamos a conclusão

com destaque para as possibilidades epistemológicas e metodológicas para pesquisas e, posteriormente, as referências que estruturam nossas reflexões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Caracterizando o hibridismo organizacional e as cooperativas enquanto organizações híbridas

As rápidas mudanças provocadas na sociedade globalizada das últimas décadas, culminou em inúmeras mudanças de ordem tecnológica, humana e social nas organizações, levando-as a se desenvolverem em complexos cenários (CHU; WOOD JR., 2008). Tamanhas foram as mudanças vivenciadas pelas organizações, que estas tiveram de se readaptar a novos formatos e novas práticas de gestão, em busca do atendimento a mercados e públicos cada vez mais exigentes e diversificados (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). A unificação de organizações já existentes a outros formatos, a incorporação de novas práticas, a difusão de novos valores e, em alguns casos, a criação de um novo empreendimento para atender a estes novos perfis de consumidores, fez emergir um modelo misto de organização, caracterizando um fenômeno conhecido na literatura como hibridismo organizacional (BATTILANA; LEE, 2014; HOLT; LITTLEWOOD, 2015; KENNEDY et al., 2015).

Advindo de desdobramentos do neo-institucionalismo e da perspectiva de lógicas institucionais, o hibridismo organizacional pode ser compreendido como uma qualidade ou um estado adquirido por empreendimentos que se expõem ao compartilhamento de atividades (OCASIO; THORNTON; LOUNSBURY, 2017). Chu (2013) define o hibridismo no prisma tanto organizacional quanto cultural, proveniente de práticas organizacionais que são visualizadas por exemplo, como nas fusões e aquisições de sociedades empresariais e nas privatizações governamentais, onde há governança compartilhada. Para Battilana e Lee (2014) esse cenário tornou propício o surgimento de organizações sociais e do terceiro setor responsáveis pelas

parcerias com o Estado para gestão de serviços muitas vezes não alcançados pelos braços das políticas públicas.

O hibridismo organizacional passa a ser compreendido, como um processo no qual a hibridização seria o seu resultado. Para Chu (2013), a hibridização é uma forma de compreensão do efeito gerado pelas organizações híbridas após seu período de adaptação às práticas que justificaram sua união, quer seja com outras organizações, quer seja pela incorporação de vertentes antagônicas e práticas difusas. É inegável nesse processo, a identificação do jogo de forças e tensões, que muitas vezes não têm soluções e convivem em um mesmo lócus organizacional. A verdadeira compreensão da estrutura formada pelo empreendimento pode ser identificada então, muito mais pelo discurso dos atores e das práticas desenvolvidas, do que pela própria definição formal (JOHNSON, 1996).

A natureza de uma organização híbrida pode ser definida como o espaço para organizações que ainda que se entendam como empreendimento, não se resolvem perfeitamente enquanto suas práticas de gestão (KENNEDY et al., 2015). A não resolução de qual vertente seguir, ou qual área é mais interessante aos rumos da organização, leva, em alguns casos à valorização de um dos polos, culminando na desvalorização do outro polo (BATTILANA; LEE, 2014; LEE, C. *et al.*, 2013). Assim, por compreendermos que há uma justaposição de partes, as organizações híbridas vivem o constante embate na busca por uma homeostase nas relações, buscando não se perder em seus princípios e valores, ao priorizar certas formas de atuação.

Se por um lado a presença de conflitos e tensões podem ser identificadas como intratáveis, gerando problemas como a paralisia na tomada de decisões (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014), por outro lado, estes mesmos problemas são vistos como reais e necessárias para a organização híbrida. Chu (2013) destaca que tal identificação leva à desconstrução de organizações perfeitamente lineares, pautadas em relações e práticas harmônicas e funcionais. Para Battilana e Lee (2014), o conflito tende a agir como meio de identidade entre os diferentes agentes por destacar

interesses específicos de grupos e potencializar a voz de membros que muitas vezes não expõem seus argumentos.

Nas visões de Battilana e Dorado (2010), as organizações híbridas passam a ser caracterizadas como tal, à medida que se desenvolvem em meio às atividades, estruturas, processos e significados, combinando múltiplas formas organizacionais. Wood Jr. (2010) enfatiza que a identificação de tais organizações devem ser mediada pelos seguintes aspectos: 1) o sistema de governança e sua combinação dos estilos de gestão; 2) A estrutura e a segregação espacial, percebidos pela união de diferentes partes, diferentes origens e convivendo em um mesmo espaço organizacional; 3) Processos e Sistemas justapostos e não “encaixados”, ou sejam, sem aderência em sua totalidade às formas e estruturas da organização parceira, formando assim um terceiro espaço organizacional e; 4) Discurso, Cultura e Identidades que se configuram em espaços retóricos distintos e diversificados.

Similares às propostas de Wood Jr. (2010), Battilana e Lee (2014) salientam que a organização híbrida pode ser definida, a partir de cinco dimensões, como exposto na Figura 1:

Figura 1 - Dimensões da Organização Híbrida



Fonte: Battilana e Lee (2014).

Fundamentando-se nas investigações sobre organizações sociais que compartilham em seu núcleo negócio e caridade, como as cooperativas, as autoras

desenvolveram tais dimensões compreendendo que em cada momento da vida organizacional, há uma combinação de níveis de integração entre os aspectos sociais e comerciais que ora tendenciam para a diferenciação e ora para a integração.

A primeira dimensão “Atividades Organizacionais” considera que as atividades desenvolvidas em organizações híbridas são propiciadas a partir do compartilhamento de recursos captados de diferentes formas pelos gestores. A forma como as organizações buscam tais recursos, como administram as atividades de cada parte híbrida e como visualizam seus resultados é pauta de compreensão nesse cenário (BATTILANA et al., 2015). Tais atividades são desenvolvidas a partir da “Composição da Força de Trabalho”, foco da segunda dimensão. Para as autoras, uma vez que as atividades buscam atender a perspectiva de negócio e caridade, as formas de admissão e ou contratação dessa força de trabalho (no caso das cooperativas são representados por cooperados, conselheiros e funcionários) também devem ser pensadas em uma perspectiva híbrida. As complexidades envolvidas nessa dimensão são amplas, visto que a possibilidade de admissão e ou contratação de pessoas com experiência em apenas uma das vertentes híbridas é mais usual (AUDEBRAND, 2017; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

A terceira dimensão destaca o “Design Organizacional” como forma de análise da estrutura e do meio pelo qual os líderes transformam estratégia em ação, compreendendo que o perfil de certos gestores pode impactar tanto na diferenciação quanto na integração de práticas difusas (como por exemplo, as práticas econômicas e sociais). Assim, a compreensão da estrutura, dos incentivos e sistemas de controle e dos mecanismos de governança desenvolvidos para a formação desse design nas organizações híbridas, pode revelar maiores detalhes de como as partes antagônicas que se ajustam, justapõem ou se encaixam (BATTILANA; LEE, 2014; CHU; WOOD JR., 2008).

A quarta dimensão salienta a “Cultura” como mecanismo que cria identidade entre os indivíduos organizacionais, indicando perspectivas para que estes

desenvolvam sentido não só da organização, mas de si mesmos. Nessa dimensão a compreensão dos mecanismos que criam identidades próximas (holográficas) ou identidades particulares não compartilhadas entre a força de trabalho (ideográficas), pode revelar a quão integrada ou não estão as partes da organização (RAWHOUSER; CUMMINGS; CRANE, 2015; SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015). Essa cultura, circulante ou não entre a força de trabalho é fundamental para identificação da quinta dimensão caracterizada como “Relacionamentos Interorganizacionais”. Nessa dimensão busca-se compreender como os relacionamentos e parcerias estabelecidas pela organização influenciam no pêndulo para a parte econômica ou social, ou ainda, se permite a integração dessas partes. Os relacionamentos são responsáveis diretos para a formação de redes organizacionais que suportam ou não o projeto híbrido, permitindo a criação de mecanismos que dão identidade aos híbridos (DIMITRIADIS *et al.*, 2017; EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

Entre os diferentes tipos de organizações híbridas nessa perspectiva que aqui adotamos, como organizações que compartilham em seu núcleo negócios e caridade (BATTILANA; LEE, 2014), as cooperativas merecem atenção especial. Ainda que seja comum a caracterização das cooperativas como híbridas, acreditamos que há uma adjetivação do termo sem a devida preocupação com o que é postulado pela corrente teórica que define o hibridismo organizacional. Essa defesa perpassa pela compreensão de que tanto a estrutura organizacional, a forma de atuação e os resultados produzidos pelas cooperativas, devem ser vistos de forma suspensa às lentes teóricas tradicionais (PARANQUE; WILLMOTT, 2014). A indefinição das cooperativas como pertencentes a setores específicos de atuação, como o terceiro setor e a dificuldade de compreensão de suas práticas econômicas e sociais, reforçam nossos argumentos e nos leva a questionamentos sobre sua forma de atuação, levando a entendê-las de forma híbrida.

Conforme discutido por Cezar (2018) as dimensões híbridas apresentadas por Battilana e Lee (2014) permitem revelar os diferentes nuances presentes na atuação

das cooperativas e que enaltecem a natureza complexa dessas organizações. As atividades organizacionais desenvolvidas por cooperativas brasileiras, por exemplo, inseridas tanto no sistema cooperativista da OCB quanto no sistema da Economia Solidária, permitem sugerir que a hibridização é fruto de um processo ainda mais complexo do que o encaixe ou atuação de lógicas institucionais difusas, como apontado na literatura. A compreensão dos estilos de gestão, governança e práticas mercadológicas e sociais desenvolvidas ao longo do tempo, muito podem revelar a respeito dos ajustes e tensões geradas até a hibridização (TEIXEIRA; ROGLIO, 2015). Paralelamente, compreender a força de trabalho nessas organizações requer um debruçar de atenção para o direito de propriedade e o direito político que permite a atuação dos cooperados em seus diferentes papéis na organização e, que pode mascarar seus interesses coletivos e particulares. O design organizacional visto nessa ótica, tende a revelar tanto o modelo de cooperativismo adotado, quanto a cultura organizacional que impulsiona a cooperativa para atuar mais próxima aos anseios do mercado, mais próxima aos anseios dos cooperados, ou ambos, dependendo do momento político e ou econômico que a organização enfrenta e do “jeitinho” de se fazer gestão (PEREIRA *et al.*, 2013). Os relacionamentos interorganizacionais, por sua vez, revelam quem exerce influência e como exerce, na ampla rede de parceiros institucionais e de negócios que as cooperativas possuem.

Segundo Battilana e Lee (2014) as cooperativas e associações mútuas devem ser investigadas com extremo cuidado sobre sua caracterização como empresa social, pois sua transição entre campos econômicos e sociais tende a ser confusa e em muitos casos há uma rotulação de empreendimentos que se dizem cooperativas, mas que na prática atuam apenas como organizações econômicas tradicionais. Esse cuidado deve ser questionado, pois o atendimento à legislação brasileira sobre cooperativismo e associativismo pode até dar suporte para a caracterização enquanto empreendimento cooperativo, mas sua forma de atuação e suas práticas é que de fato revelarão sua verdadeira condição híbrida. Dessa forma, adotamos nesse estudo como base para nossas discussões, diferentes contribuições que têm destacado o

hibridismo organizacional em cooperativas, considerando as complexidades encontradas em sua forma de atuação (FLECHA; NGAI, 2014; HERAS-SAIZARBITORIA, 2014; MEIRA, 2014; STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014). Estas organizações enfrentam inúmeros espaços de justaposições de partes que não se encaixam em totalidade, tensões em seu formato de governança, dificuldades de alinhamento de perfil da força de trabalho e dificuldades de caracterização de sua estrutura organizacional (AUDEBRAND, 2017), levando à necessidade de compreensão sob prismas teóricos organizacionais menos pautados no *mainstream* funcional que fundamentam vários estudos de performance no cooperativismo e mais em suas perspectivas epistemológicas mais críticas e interpretativistas. Aqui, advogamos no sentido do hibridismo organizacional poder ser compreendido como plausível de análise tanto nas cooperativas já consolidadas no sistema capitalista vigente, dotadas de estruturas e direcionamentos mais empresariais, quanto nos demais tipos de empreendimentos cooperativistas como associações, fábricas recuperadas, clubes de trocas, dentre tantos outros formatos embasados no cooperativismo popular e na economia solidária. Independentemente do tipo de cooperativismo, o hibridismo sinaliza e enaltece as complexidades, tensões e espaços de diálogos como mecanismos de identidade dessas organizações.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Delineando a performatividade crítica e sua atuação a partir das cooperativas

As cooperativas, associações e demais empreendimentos cooperativos vistos a partir de sua estrutura como uma organização híbrida compartilham em seu núcleo sua dupla dimensão de empreendimento econômico e social, equilibrando-se constantemente na execução de práticas voltadas para cada uma dessas vertentes. Para Cheney et al. (2014), as cooperativas em especial, enfrentam inúmeras dificuldades principalmente no que tange sua atuação econômica, devido ao fato de suas raízes estarem fundamentadas na comunidade local, resistindo à utilização de ferramentas tradicionais de gestão que não compreendem suas particularidades. No

entanto, o desenvolvimento das cooperativas ao longo do tempo e a busca por *performance* econômica, tende a afastar essas organizações dos princípios originais do cooperativismo, caracterizando a degenerescência de seus princípios e uma supervalorização de sua perspectiva mercadológica (STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014; TEIXEIRA; ROGLIO, 2015).

Dessa forma, a busca por equilíbrio entre as partes híbridas configura como uma tentativa de alcance não de uma *performance* empresarial como nas organizacionais tradicionais, mas de uma constante busca por performatividade crítica. Cunhado por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009), a performatividade crítica pode ser compreendida como uma direção construtiva para os Estudos Críticos de Gestão (*Critical Management Studies*) do qual se lança um olhar pragmático sobre os conceitos de performatividade instituídos por John Langshaw Austin (nos estudos sobre a performatividade presente nos atos de fala), Michel Callon (nos estudos sobre a performance de teorias econômicas e suas previsões de mercado) e Judith Butler (nos estudos sobre a construção de identidade dos indivíduos por meio de atos performativos). Assim, a performatividade é realizada nas organizações não somente pelo uso da palavra, mas pela consideração da ação e desempenho, conforme salientado:

Para nós, a performatividade crítica envolve a intervenção ativa e subversiva inserida em discursos e práticas gerenciais. Isto é alcançado através de afirmações, cuidado, pragmatismo, engajamento com potencialidades e uma orientação normativa. Engajar às teorias gerenciais providencia um caminho para os Estudos Críticos de Gestão criarem uma mudança social através do engajamento produtivo com teorias específicas de gestão. A performatividade crítica também ultrapassa o cinismo que permeia os Estudos Críticos de Gestão. Isso acontece apenas por reconhecer que essa crítica necessita envolver um movimento afirmativo ao lado do movimento negativo que parece predominar atualmente nos Estudos Críticos de Gestão. (SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, p.538, tradução nossa).

Conforme apontado por Spicer, Alvesson e Kärreman (2009) há uma luta antiperformativa presente nos Estudos Críticos de Gestão que deve ser questionada constantemente, visto que a realidade de muitos empreendimentos de natureza democrática aproxima-se da performatividade crítica e não a nega completamente. Essa performatividade crítica, age então no sentido de reinterpretar, questionar e intervir em práticas de gestão e nos discursos dos atores, como forma de se aproximá-los pragmaticamente do cotidiano das organizações (ALVESSON; SPICER, 2012; SPICER; ALVESSON; KÄRREMAN, 2009, 2016).

Para Aggeri (2017), a performatividade crítica objetiva subverter o sistema gerencial por dentro, compreendendo que a realidade não é algo concreto, mas construído a partir de intervenções pragmáticas e intencionais. A compreensão dessa performatividade para o autor é possível a partir de três elementos: 1) dos atos elementares de linguagem; 2) dos dispositivos de gestão e; 3) dos mecanismos de governabilidade. Aggeri (2017) enfatiza que os atos de linguagem representam a fala e escrita dos membros organizacionais, que ganham caráter performativo à medida que são reproduzidos de forma repetida, em contextos específicos. Estes atos de fala são transformados em atos de cálculo à medida que são performados em contratos e acordos formais, apontando sucesso ou fracasso no alcance dos resultados. Os dispositivos de gestão por sua vez, representam o agenciamento e o enquadramento das práticas produzidas por quem governa, no intuito de agir no comportamento dos governados. Estes dispositivos podem revelar as estratégias e a instituição de poder velado no cotidiano organizacional. Por fim, a compreensão dos mecanismos de governança visa colocar os dispositivos de gestão conectados a um contexto mais amplo de intervenção gerencial, ou seja, a identificação do potencial das práticas de gestão como meio para uma intervenção intencional e crítica na realidade organizacional.

A performatividade crítica traz à tona uma proposta mais crítica para compreensão de como determinadas organizações desenvolvem suas atividades em

um contexto menos agressivo e divisivo como no modelo capitalista. Para Leca, Gond e Barin Cruz (2014) essa concepção de performatividade possibilita aos estudiosos tirarem dos modelos conceituais teóricos, formas mais práticas para enfrentar as questões sociais e econômicas das organizações, promovendo uma mudança social positiva. No sentido de tornar a performatividade crítica um projeto mais amplo Spicer, Alvesson e Kärreman (2016), revisitaram sua própria teoria, argumentando que a performatividade crítica deve se engajar em problemas de relevância pública, promovendo questionamentos constantes, levando a um maior engajamento político dos membros organizacionais que saem de uma condição passiva, passam a se envolverem mais com os problemas reais da organização e sua atuação no cenário que atua. Assim, a compreensão da performatividade crítica permitiria identificar os excessos nas práticas gerenciais (MAIGNAN, 2014), transformando o conhecimento teórico e crítico que circula nos Estudos Críticos de Gestão, não em uma luta anti-performativa como defendido por alguns autores (CABANTOUS et al., 2016; KING, 2015; KING; LAND, 2018), mas, em uma maneira de transformar de forma prática, a partir de incisões incrementais, o cotidiano das organizações.

Essa concepção de performatividade crítica vem sendo estudada nas cooperativas em diversas investigações e aqui adotamos três principais estudos que embasaram inúmeras discussões: 1) Os estudos sobre motores de performatividade crítica promovidos por Leca, Gond e Barin Cruz (2014); 2) a performance de preços do comércio justo por cooperativas francesas promovidos por Maignan (2014) e; 3) o modelo de cooperativismo promovido pela britânica John Lewis Partnership. As contribuições de Leca, Gond e Barin Cruz (2014) expõe uma análise sobre práticas organizacionais desenvolvidas pelas cooperativas em meio aos princípios e valores difundidos pela Aliança Cooperativa Internacional e que devem ser aplicadas às suas demandas específicas, bem como aos valores da comunidade local. As práticas econômicas e sociais, são impulsionadas na visão dos autores, por motores de performatividade crítica que atuam no sentido de dar movimento à estrutura criada. Dependendo das práticas exercidas e da valorização econômica e ou social adotada

há um impulso ou uma orientação crítica na construção e execução das práticas exercidas pela organização. Leca, Gond e Barin Cruz (2014) identificam às Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP's), como um dos atuais motores de performatividade crítica do movimento cooperativista brasileiro, por iniciarem os empreendimentos, reunindo participantes ou que se identificam com a atividade a ser desenvolvida, ou que tenham históricos de trabalho de forma autogestionária, ou que tenham necessidade de ajuda-mútua a determinado grupo, no intuito de ampliarem suas relações econômicas e sociais. Ao longo do tempo, o investimento em capacitação, formação e identificação destes públicos às práticas específicas do setor cooperativista, configura como condição para manutenção do empreendimento e uma orientação mais crítica

A investigação de Maignan (2014) analisou como são performados criticamente os mecanismos de construção do preço justo de alimentos em uma cooperativa francesa. A perspectiva de análise considerou que a definição do preço é desprendida dos modelos convencionais de construção e precificação do mercado, se apoiando em uma gestão inovadora, fundamentada nos elementos do terceiro setor e em práticas de justiça como mecanismo de gestão. A autora destaca que ao se apoiar em um modelo híbrido de organização, as cooperativas demandam propostas alternativas de ação que são transformadas em uma intervenção prática, à medida que combinam o ferramentário convencional de gestão, às demandas sociais do empreendimento. Ao parametrizar o preço de alimentos por critérios de justiça, como remuneração acessível para os produtores e justa para distribuidores e consumidores, o mecanismo desenvolvido pela cooperativa questiona as práticas lucrativas de mercado, cujo interesse é a acumulação individual de riquezas e o não compartilhamento de resultados, como observado na organização. Apesar dos mecanismos de precificação serem estabelecidos de forma coletiva, a partir de assembleias, com a possibilidade de participação de todos, o estudo identificou a

dificuldade de articulação política dos membros como resquício da competitividade de mercado herdada de experiências e práticas anteriores.

Os estudos de Paranque e Willmott (2014) apontam por sua vez, que as cooperativas representam formas organizacionais em transição e suas expansões dependem diretamente da manutenção de seus princípios. Os autores sinalizam que as cooperativas que se desenvolvem em larga escala econômica têm muitas dificuldades em manter tais princípios, levando à adoção de um novo e real formato cooperativo no qual assume-se sua vertente econômica, todavia alicerçada em um pós-capitalismo menos agressivo, não contrária a essa vertente. As práticas desenvolvidas nesse bojo, alimentam um sistema já pré-concebido por formatos anteriores e que são inicializados por órgãos de apoio e instituições que se apegam às experiências anteriores para construção de novas cooperativas. O divisor de águas nessa concepção seria o que os autores caracterizam como catalisadores da agência humana que atuam similarmente aos motores de performatividade crítica, dando vida à estrutura criada, a partir de uma intervenção construtiva e reflexiva.

De acordo com Paranque e Willmott (2014), as pressões para o desempenho financeiro podem ser encaradas como catalisadores que impulsionam uma cooperativa ser mais comercial com os parceiros presentes em sua rede de fornecedores e demais empreendimentos. Todavia, as práticas desenvolvidas pelas cooperativas, mesmo que inseridas no contexto capitalista, se desenvolvem em cenários divergentes das empresas tradicionais, visto que em sua estrutura há um paternalismo filantrópico nas relações de cooperados e colaboradores e um acompanhamento de alguns (não todos) princípios cooperativistas. Essa visão parcial da organização cooperativa, não descaracteriza o empreendimento como tal, mas permite compreender uma forma de adaptação às exigências tanto do próprio mercado como do perfil de seus gestores.

Essas novas compreensões das cooperativas nas lentes da performatividade crítica, nos permite questionar se os modelos de gestão adotados pelas cooperativas

fazem jus ao seu projeto enquanto organização híbrida ou se refletem formas tradicionais de gestão. Como apontado por Audebrand (2017), as cooperativas estão envolvidas a inúmeros paradoxos graças à sua natureza híbrida, demandando uma intervenção mais crítica para a sua análise. Nesse sentido, as lentes da performatividade crítica nos obrigada a apurar com maior grau de exatidão, as práticas desenvolvidas nessas organizações, para compreender melhor os diferentes nuances que podem ser revelados em sua forma de atuação. Como proposto por Alvesson e Spicer (2012), o questionamento dos espaços, ações e formas institucionalizadas nas organizações podem revelar uma libertação dos seus membros das adaptações forçadas de gestão. Nas cooperativas, essas adaptações segundo Maignan (2014), ajudam a descortinar casos que não se encaixam nas teorias presentes, revelando e dando legitimidade, ao potencial performativo crítico dessas organizações e de seus atores.

Adotando então a performatividade crítica como um projeto viável de análise para as cooperativas, que ao mesmo tempo que descortina a natureza híbrida da organização revela seus elementos mais íntimos que constituem a gestão, assumimos aqui a necessidade de fuga das lentes teóricas convencionais que desconsideram os diferentes modos de gerenciamento desses empreendimentos. Como apontado por Leca, Gond e Barin Cruz (2014, p.685) a performatividade crítica possibilita valorizar os aspectos particulares dos empreendimentos, além de traduzir os diferentes “ideais normativos inerentes ao modelo cooperativo em realidade social”. Nesse sentido, apresentamos no próximo tópico, reflexões sobre o hibridismo organizacional e a performatividade crítica, como um campo profícuo de novas investigações, refletidas a partir dos princípios cooperativistas. Tais princípios trazem à tona um emaranhado de práticas que criam condições férteis para análises contemporâneas por meio dessas teorias.

4. Reflexões e questionamentos a partir dos princípios cooperativistas

A interpretação das cooperativas enquanto organização híbrida nos permite assumir que há certas características nesses empreendimentos incompreensíveis em óticas convencionais de análise e teorias que apenas se voltam para o *mainstream* funcional (CEZAR, L.; FANTINEL, 2018). A partir de tal postura, compreendemos que as vertentes econômicas e sociais vivem constantemente atreladas à estrutura organizacional, sendo potencializadas a partir de inúmeras características, buscando equilibrar seu projeto híbrido a todo o momento. Este equilíbrio pode ser estimulado à medida que a performatividade crítica é desenvolvida, por meio da ação dos atores, dos discursos construídos e das estratégias de gestão, que permitem uma reflexão mais crítica a respeito da forma de atuação do empreendimento.

Uma vez híbrida, atuando em sua dupla natureza econômica e social, as cooperativas se desenvolvem, apesar das tensões, considerando que é impossível o encaixe simétrico das perspectivas culturais e organizacionais, dada as particularidades de cada dimensão (FLECHA; NGAI, 2014; GRASSI, 2003; PARANQUE; WILLMOTT, 2014). A forma como as cooperativas performam suas atividades deve ser pautada nessa dupla natureza, entendendo que o seu núcleo é diferente, sua força de trabalho é diferente e os resultados devem adquirir significados para além da *performance* econômica (LECA; GOND; BARIN CRUZ, 2014). Apoiado nos princípios cooperativistas, as organizações têm possibilidades tanto para colocarem o projeto híbrido em prática, quanto para desenvolverem seus objetivos e intenções, a partir da performatividade crítica.

Nesse sentido, admitimos que os princípios cooperativistas auxiliam na condução da organização híbrida que se performa criticamente, uma vez que, como definido pelo Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2017), tais princípios constituem formas de colocar os valores do cooperativismo em prática. Assumimos aqui então, que os princípios cooperativistas podem ser caracterizados como práticas sociais

humanas construídas ao longo do tempo e do espaço, que requerem familiaridade para sua execução (GIDDENS, 2003). Levando em conta que tais ações, estão inseridas em uma vida social em curso, sendo praticadas em meio a questionamentos da forma e modo de execução pelos seus praticantes (FELDMAN; ORLIKOWSKI; 2001), no caso, cooperados, conselheiros e funcionários, tais princípios postos à execução de modo reflexivo podem ser compreendidos como práticas sociais cooperativas à medida que compartilham valores e disseminam conhecimento.

Os princípios cooperativistas criados pela ACI em 1937, aperfeiçoados em 1966 e ultimamente em 1995, tiveram, apesar de suas atualizações uma reconfiguração dos princípios originais criados pelos Pioneiros de Rochdale em 1844 (BERTUOL; CANÇADO; SOUZA, 2012; FLECHA; NGAI, 2014). Tais atualizações aconteceram devida às mudanças de ordem econômica e social, necessárias às novas configurações encontradas nos empreendimentos (SCHNEIDER, 1999). Depreendemos a partir desse ponto, que houveram mudanças nas práticas sociais (de ordem econômica, social e ambiental) exercidas pelos empreendimentos, que necessitaram de novas releituras, para sua correta abrangência à realidade vivenciada pelos atores. A releitura desses princípios, leva-nos a refletir sobre novas correntes epistemológicas, principalmente de vertentes críticas e interpretativistas, que podem fazer uma ponte reflexiva entre teoria e prática nas cooperativas. Assim, ratificamos que o hibridismo organizacional permite uma compreensão das práticas sociais que constituem e definem a estrutura das cooperativas e, a performatividade crítica, pode revelar práticas sociais ligadas às finalidades e intenções desses empreendimentos. Dependendo da lente utilizada para análise dos princípios cooperativistas enquanto práticas sociais, diferentes perspectivas podem ser reveladas. Aqui, nos cabe um esforço reflexivo para tentar promover essa aproximação à cada um destes princípios.

Inicialmente, o princípio da *Adesão Livre e Voluntária* compreende segundo a ACI (2017) que as cooperativas representam organizações voluntárias de pessoas, abertas a seus interessados, desde que estes estejam aptos a utilizarem seus serviços e

assumirem responsabilidades enquanto membros, sem nenhum tipo de discriminação social, de sexo, de raça, de orientação política ou religiosa. Na atualidade, as cooperativas desenvolvem mecanismos para atrair os interessados no empreendimento, desenvolvendo espaços e formas de comunicação para divulgar sua finalidade e formas de ingresso. Pela ótica do hibridismo organizacional tais práticas revelam o espaço multifacetado que a organização habita, à medida que a composição da força de trabalho (cooperados neste caso) aderem ao empreendimento por suas diferentes razões, mas que devem ser ajustadas ao projeto híbrido da cooperativa. Conforme apontado por Cheney et al. (2014), os diferentes motivos que unem os trabalhadores, ainda que diversos, são democraticamente ajustados nas assembleias, que trazem à tona a necessidade de unificação do discurso pela maioria. Dessa forma, a compreensão das diferentes razões que levam os interessados a se tornarem cooperados, o espaço multifacetado formado por estes diferentes atores e o impacto de tais ações nas questões híbridas do empreendimento, têm espaço em contribuições que identifiquem melhor a atuação híbrida nesse processo.

A adesão destes cooperados ao empreendimento pode revelar, pelas lentes da performatividade crítica, o quão livres os mesmos podem ser em relação à participação no grupo. Quais mecanismos de controle e cerceamento dos direitos dos cooperados não estão escondidos no Estatuto Social e nos discursos dos gestores? O quão livre é a adesão dos cooperados em declaradas situações de vulnerabilidade financeira? A forma como o discurso é construído nos espaços de articulação dos gestores pode revelar se existe de fato um projeto inclusivo de organização, ou uma escolha baseada no conhecimento prévio dos cooperados. Complementarmente, os mecanismos utilizados pela cooperativa para a permanência desses cooperados, podem perpassar pela entrega de uma perspectiva alternativa ou não de empreendimento a seus públicos (AUDEBRAND, 2017).

O segundo princípio referente à *Gestão democrática pelos membros*, considera que as cooperativas se caracterizam como organizações democráticas, administradas pelos seus membros, participando estes ativamente tanto da formulação de políticas, quanto na tomada de decisões. Os cooperados podem ser eleitos como representantes e, todos os membros têm direito a um voto nas assembleias (ACI, 2017). Na perspectiva do hibridismo, retomamos aqui o argumento defendido por Battilana e Lee (2014) que compreendem a composição da força de trabalho como um dos aspectos que pode ser integrado ou diferenciado, dependendo das práticas exercidas nas organizações híbridas. Se a organização conta com assembleias de fato democráticas, que incluem os cooperados na construção de projetos e na tomada de decisões, a força de trabalho pode de fato se identificar com o empreendimento e potencializar sua atuação econômica e social de forma conjunta. Contudo, se o espaço democrático é engessado ou enviesado para a tomada de decisão em uma das vertentes apenas (econômica principalmente), o projeto híbrido pode criar coalizões e a formação de “sub organizações” (LEE, M.; JAY, 2015) ou polarizações (WOOD JR., 2010).

De forma análoga, pela lente da performatividade crítica é possível entender criticamente essa democracia. Inúmeros estudos têm questionado a democracia nos empreendimentos que se desenvolvem largamente em sua perspectiva de mercado (CHENEY et al., 2014; FLECHA; NGAI, 2014; HERAS-SAZARBITORIA, 2014; MEYER; HUDON, 2017; STOREY; BASTERRETXEA; SALAMAN, 2014), contudo ainda é preciso apresentar de forma mais nítida, as formas de democracia encontradas nesses empreendimentos. A democracia seria de fato uma prática única em qualquer ramo do cooperativismo? A redução dos ramos do cooperativismo realizada em 2019 pela OCB, cede maior ou menor espaço democrático para os cooperados? Como o cooperativismo popular e solidário assimila as questões de democracia uma vez que não se enxergam no formato atual da OCB? Quais os efeitos performativos as frases “quem concorda permaneça como está” ou “levante o cartão verde caso concorde e o

vermelho caso discorde” tão comuns nas assembleias, têm na gestão democrática do empreendimento? A governabilidade dos dispositivos de gestão constituídos a partir de atos de fala e escrita como apontado por Aggeri (2017), podem revelar melhor o projeto democrático que de fato é desenvolvido no cotidiano organizacional das cooperativas. Contudo, como apontado por King e Land (2018), a não identificação de um projeto realmente democrático ou a não identificação da necessidade de democracia pelos seus praticantes, podem levar seus públicos a rejeitarem esta proposta e caminharem para outros formatos organizacionais.

O terceiro princípio elenca a *Participação Econômica dos membros* que, segundo a ACI (2017), representa uma forma de contribuição dos associados para formação de capital das cooperativas geridas democraticamente, no qual parte desse capital é caracterizado como propriedade comum da cooperativa e no caso da ocorrência de sobras há retorno a estes, conforme a participação no empreendimento. Tal excedente pode ser destinado para o fortalecimento interno da cooperativa, para o retorno direto, de acordo com a movimentação dos cooperados ou, para o apoio a alguma outra atividade aprovada em Assembleia Geral. Apoiando-se no hibridismo organizacional, retomamos novamente as contribuições de Battilana e Lee (2014) no que tange as atividades organizacionais como fatores de diferenciação e integração das práticas de organizações híbridas. No caso das cooperativas, à medida que os cooperados subscrevem capital, compreendemos que estes mecanismos necessários para captação de recursos são específicos, visto que a valorização do capital integralizado, garante acesso a mais produtos e serviços da cooperativa, porém não garante mais votos nas assembleias. Esse modelo de atividade organizacional reforça o lado econômico da organização híbrida, graças ao investimento financeiro e potencializa sua vertente política, ao trazer mais membros para a tomada de decisão. Assim como nos estudos de Cançado, Carvalho e Iwamoto (2013) e Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999), novos estudos que apontem a importância do aumento de quotas parte pelos cooperados, o debate entorno do alto volume de distribuição de sobras em cooperativas de crédito e as formas de destinação das

sobras nas assembleias, podem ajudar a compreender se esta atividade organizacional equilibra as partes híbridas ou supervaloriza o lado econômico.

Além de ser uma característica única enquanto organização híbrida, tal prática também é vista como exemplo de performatividade crítica por se apresentar como um mecanismo diferenciado para enfrentamento às práticas abusivamente capitalistas. O cooperado não tem participação nos lucros, pois este não é o fim da cooperativa, todavia ele contribui e participa ativamente das atividades econômicas e em caso de sobras ele decide em conjunto como deve ser destinado esse recurso. Como apontado no estudo de Maignan (2014), a construção de mecanismos alternativos de atuação das cooperativas, permite uma demarcação de seu modelo organizacional, colidindo com práticas seculares de mercado que perdem seu efeito, ao serem aplicadas neste tipo de organização. De forma complementar, a potencialização ou silenciamento de vozes dos cooperados na destinação de sobras e na definição de demais investimentos nas AGO's, pode evidenciar o quanto o projeto crítico é posto em prática. Além disso, questionamentos relacionados ao poder implícito envolvido na integralização cada vez maior de quotas parte, principalmente pelas cooperativas de crédito, não daria um status de poder a determinados cooperados, para além da filosofia "1 membro 1 voto"? A evidenciação de tais questões poderia esclarecer melhor o quanto a vertente econômica cada vez mais alinhada aos interesses de mercado, compromete o projeto democrático de organização.

O quarto princípio, *Autonomia e Independência* valoriza, segundo a ACI (2017), as cooperativas como organizações autônomas, de ajuda mútua e controlada pelos seus associados. Independente dos acordos firmados e do capital externo solicitado, todas as decisões devem priorizar a autonomia e controle de seus associados. Pela perspectiva do hibridismo levantada por Chu (2013), a valorização de uma das vertentes da organização híbrida pode gerar aspectos negativos na outra vertente, sendo complexa a mediação de conflitos, levando em alguns casos à paralisia na

tomada de decisões. Assim, todas as propostas assumidas pelos dirigentes não devem ser feitas de forma unilateral para não gerar o desequilíbrio no desenho organizacional como apontado por Maignan, Arnaud e Chateau Terrisse (2019). Nessa mesma perspectiva, a proposta de análise dos relacionamentos interorganizacionais proposta por Battilana e Lee (2014), pode revelar como as parcerias firmadas pelas cooperativas impactam na formação e manutenção do design organizacional híbrido das mesmas. Complementarmente, tal análise pode revelar os conflitos formados, que assim como apontado por Chu e Wood Jr. (2008) podem gerar criatividade na tomada de decisão e estimular a organização a se desenvolver. Por outro lado, a compreensão de tais conflitos, como apontado por Battilana (2006), pode levar à não resoluções de tensões, gerando paralisias que comprometem o empreendedorismo institucional responsável pela mudança endógena das organizações híbridas.

Pelo viés da performatividade crítica, Leca, Gond e Barin Cruz (2014) destacam a importância da tomada de decisão e planejamento que valorizem os aspectos da comunidade local, valorizando as vozes dos cooperados e criando meios para não se perderem em meio às práticas mercadológicas convencionais, não adaptadas às suas realidades e ao desejo exacerbado de crescimento a todo custo. Esse profundo olhar sobre a comunidade local já investigado na perspectiva do hibridismo (BATTILANA; CASCIARO, 2013; DIMITRIADIS et al., 2017; MARQUIS; BATTILANA, 2009), necessita, no debate da performatividade crítica, avançar a partir da análise de cooperativas inseridas tanto no modelo da OCB quanto no modelo da Economia Solidária, na discussão sobre a inserção em sistemas pré-concebidos como por exemplo os sistemas cooperativos desenvolvidos pela Unimed, SICOOB, SICRED, CRESOL, etc.. Até que ponto a adoção destes modelos estruturais “prontos”, podem valorizar os aspectos da comunidade local, sem a perda de identidade, autonomia, independência e sufocamento do projeto crítico? Análises nessa direção podem revelar o quanto práticas mercadológicas arraigadas no modelo capitalista são transvestidas e aplicadas nessas organizações, à medida que a cooperativa perde sua identidade local e se insere em sistemas mais amplos (pré-concebidos) como os mencionados.

O quinto princípio referente à *Educação, formação e Informação* representa uma forma de promover a educação dos diferentes públicos da cooperativa (cooperados, dirigentes, funcionários, comunidade local, jovens e suas famílias) para que juntos compreendam a importância do empreendimento (ACI, 2017). Acreditamos que o principal instrumento para a prática desse princípio é a Organização do Quadro Social (OQS). A OQS pode ser definida como filosofia e ferramenta de gestão, que representa uma forma ampla de participação e controle, cedendo o poder aos cooperados via assembleias, comitês, fóruns e demais meios democráticos (FREITAS et al., 2010). Dessa forma, a OQS pode ser analisada como um mecanismo responsável por ampliar as relações de participação na organização híbrida, trazendo à luz de seus públicos, capacitação, formação e empoderamento sobre a forma de atuação do empreendimento cooperativo. Estas práticas se aproximam das visões de Battilana e Lee (2014), a respeito da cultura como elemento de integração ou diferenciação dos empreendimentos híbridos, uma vez que, à medida que os membros se sentem capacitados a atuarem no cotidiano da cooperativa, estes tendem a criar uma cultura organizacional própria que os aproxima da organização e estimula a participação. A investigação sobre a OQS como um mecanismo de construção dessa cultura, pode revelar inúmeros elementos que auxiliarão no debate a respeito da cultura organizacional desenvolvida nas organizações híbridas como resposta de suas distintas lógicas institucionais.

Pelo caminho da performatividade crítica, a compreensão dos mecanismos e práticas de educação, formação e informação podem revelar as intenções em relação aos rumos dados ao empreendimento pelos gestores a partir de seus instrumentos de governança. Se as demandas são levantadas pelos cooperados, a cooperativa pode ter um processo participativo mais engajado e construtivo (AMODEO *et al.*, 2011). Por outro lado, mecanismos formais de educação, sem articulação democrática, podem revelar práticas que não estimulam a reflexividade crítica dos cooperados, como apresentado nos estudo de Paranque e Willmott (2014). Assim como na

perspectiva do hibridismo, um olhar mais apurado sobre a OQS, pode revelar este instrumento como um mecanismo de governabilidade crítica das cooperativas brasileiras, demarcando-as como organizações diferenciadas das demais. Essa demarcação se fundamenta na pressuposição de que as cooperativas estão de fato preocupadas em serem mais do que uma firma ou empresa, mas sim, uma organização verdadeiramente engajada na melhoria dos índices de educação de seus cooperados e de sua comunidade local. Acreditamos que a educação cooperativista seja um dos terrenos mais férteis para compreensão da performatividade crítica nesses empreendimentos. Todavia, um passo atrás pode investigar o que de fato é dito e praticado como OQS nessas organizações e o quanto isso valoriza a educação, emancipação e empoderamento dos sujeitos.

O sexto princípio, a *Intercooperação*, prega segundo a ACI (2017), que as cooperativas atendem mais aos interesses de seus membros e fortalecem o movimento cooperativista, trabalhando em conjunto a partir de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Segundo Battilana e Lee (2014) os relacionamentos interorganizacionais permitem compreender a criação de redes que atuam como um mecanismo, para que as organizações híbridas se aproximem de outras com perfis semelhantes, criando uma rede de trocas de conhecimento, onde os indivíduos assumem posições estratégicas. Essas posições sociais dos indivíduos na rede são vistas segundo Battilana (2006) como uma variável chave para compreender como os membros das organizações híbridas agem segundo as pressões recebidas para desenvolvimento econômico e social. Nas cooperativas, a rede formada a partir da intercooperação pode revelar os interesses estratégicos ou não, que levam tais organizações a fomentarem outros empreendimentos, muitas vezes até concorrentes entre si. A compreensão de tais interesses nos ajuda a analisar o impacto dos parceiros estratégicos no equilíbrio das dimensões econômicas e sociais e questionar o quão saudáveis tais parcerias são para a manutenção do projeto híbrido De fato uma cooperativa não sobrevive sem parcerias públicas ou privadas? A intercooperação teria força para manter a estrutura híbrida

impedindo a formalização de acordos com empresas estritamente comerciais? Tais questões elucidariam esse debate.

Paranque e Willmott (2014) creditam à performatividade crítica, o papel de lutar para emancipar as cooperativas das lógicas tradicionais de mercado que tendem a levá-las para uma zona performada apenas pelas relações financeiras. Para os autores há uma busca constante das cooperativas, por práticas que constituam seu próprio desenho organizacional e não necessitem serem ajustadas ou forçosamente incorporadas às estratégias de organizações capitalistas. Assim, a intercooperação facilita o reforço de práticas próprias, criando incentivadores críticos, ou como apontado por Leca, Gond e Barin Cruz (2014), motores de performatividade crítica, que impulsionam a criação de corpos de conhecimento alternativo para novas organizações cooperativas e favoreçam tanto a educação, formação e informação, mas também promova a intercooperação entre estes empreendimentos. Investigações nesse sentido podem ampliar a compreensão de novos incentivos para a performatividade crítica em redes de cooperativas, como o estudo desenvolvido por Cezar (2018), que analisou tal questão no contexto das cooperativas agropecuárias de produtores de café Fairtrade, identificando a OCB e o sistema de governança e certificação Fairtrade®, respectivamente como motores endógenos e exógenos que performam criticamente os objetivos e intenções neste tipo de cooperativa. Maiores indagações a respeito tanto destes motores, quanto das assimetrias de poder nas redes de intercooperação podem revelar elementos ou que valorizam a orientação crítica ou que impeçam parcerias com membros que também almejam resultados para além do econômico nos empreendimentos.

O sétimo e último princípio, *Interesse pela comunidade*, destaca de acordo com a ACI (2017), uma forma das cooperativas trabalharem para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, a partir de medidas e ações aprovadas pelos seus membros. Para Johnson (1996), as organizações híbridas devem ser identificadas muito mais pelos discursos e práticas alcançadas, do que pela sua definição

institucional e este posicionamento é o que defendemos nesse ensaio teórico. As práticas de interesse pela comunidade realizadas pelas cooperativas podem revelar o quanto a esfera social do empreendimento híbrido auxilia no desenvolvimento da sua comunidade local e na valorização das crenças culturais (DIMITRIADIS et al., 2017). As perspectivas do hibridismo cultural apontados por Chu (2013), podem revelar os aspectos identitários dos cooperados de pequenas e grandes cooperativas, para a articulação tanto do projeto social e participativo quanto econômico do empreendimento, visando a melhoria de suas condições de vida. No entanto inúmeros questionamentos podem aqui ser traçados: Quais práticas promovidas pelas cooperativas valorizam os verdadeiros interesses da comunidade local? Como as demandas econômicas e sociais são ouvidas pela cooperativa e quais dessas demandas são priorizadas como ação? Não seria esse princípio uma simples replicação capitalista da chamada “responsabilidade social corporativa” das organizações com finalidades lucrativas? As novas investigações devem deixar mais claro o quanto as ações desenvolvidas em prol desse princípio auxiliam de fato na valorização do local e o respectivo impacto no projeto híbrido de empreendimento.

Para Spicer, Alvesson e Kärreman (2016) a performatividade crítica abre caminhos para a mudança social, ao passo que há um engajamento de seus atores, transformando o campo teórico em algo concreto, ou seja, há uma transformação das teorias organizacionais em práticas dos empreendimentos e nos benefícios proporcionados por estas, inseridas na realidade dos seus membros. Nessa visão, as cooperativas têm potencial para de fato ampliarem suas relações com a comunidade, sem que se repliquem estratégias convencionais de exploração dos recursos locais sem retornos concretos. A análise por essa ótica traz à tona o impacto das práticas cooperativistas para a mudança socioeconômica de seus cooperados. No entanto, como essa agenda de pesquisa já é amplamente explorada, um olhar mais apurado nos elementos de governabilidade apontados por Aggeri (2017) ajudariam a identificar quais práticas e instrumentos específicos auxiliam na mudança de perspectiva dos cooperados e como essa mudança em direção a um caminho mais

crítico é realizada. Além disso, o projeto emancipatório tão esperado pelos estudos críticos de gestão, ganham aqui solo fértil para análise nas cooperativas. De fato, as estratégias promovidas pelas cooperativas caminham para a emancipação dos sujeitos a partir dos instrumentos democráticos? A cooperativa promove uma reflexão crítica em seus membros para que eles compreendam o modelo diferenciado de negócio, ou simplesmente replica fórmulas prontas de gestão sem espaços para questionamentos? Quais resultados para além do financeiro a comunidade local percebe a partir da atuação da cooperativa? As repostas para tais questões ampliariam este debate.

Em face das aproximações realizadas entre os campos teóricos propostos e dos questionamentos aqui levantados o Quadro 1 traz uma síntese das principais possibilidades de debate tanto pelas lentes do hibridismo organizacional quanto da performatividade crítica:

Quadro 1 – Possibilidades de debates a partir dos princípios cooperativistas

Princípios Cooperativistas segundo a ACI	Definição¹	Possibilidade de debate pelo Hibridismo Organizacional	Possibilidade de debate pela Performatividade Crítica
Adesão Livre e Voluntária	-As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.	- Identificação do espaço multifacetado constituído pelos diferentes membros, com diferentes razões para inserção no empreendimento e que impactam no projeto híbrido.	- O discurso de atração e manutenção construído pelos gestores pode revelar as intenções por trás da adesão de cooperados.
Gestão Democrática	-As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das	- Potencial das instâncias democráticas para estimular ou distanciar a força de trabalho na unificação de vozes,	- A gestão democrática deve ser analisada criticamente a partir dos atos de linguagem, dispositivos de gestão e dos mecanismos de

	<p>suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.</p>	<p>criação do espaço híbrido ou polarizado.</p>	<p>governabilidade.</p>
<p>Participação Econômica dos Membros</p>	<p>- Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.</p> <p>- Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e c) apoio</p>	<p>- A participação econômica dos membros pode ser vista como uma atividade organizacional diferenciada, que pode fortalecer o lado econômico e político, ou desequilibrá-lo</p>	<p>- As práticas de captação e destinação de recursos mostram-se como mecanismos particulares de governabilidade para enfrentamento às práticas convencionais de mercado.</p> <p>- Tais mecanismos podem revelar a potencialização ou silenciamento das vozes dos cooperados e as relações de poder implícitas na integralização de quotas parte.</p>

	a outras atividades aprovadas pelos membros.		
Autonomia e Independência	<p>- As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.</p>	<p>- Potencial dos relacionamentos interorganizacionais para a formação e manutenção do design organizacional híbrido.</p>	<p>- Compreensão do quanto a adaptação à modelos pré-concebidos potencializam ou sufocam a independência e o projeto crítico levantado pelos cooperados.</p>
Educação, Formação e Informação	<p>- As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.</p>	<p>- Apoio na Organização do Quadro Social como ferramenta para criar e fortalecer a cultura organizacional, estimulando a participação dos associados.</p>	<p>- Potencial da Educação Cooperativista para a construção do projeto crítico junto a gestores e cooperados levando de fato à educação, empoderamento e emancipação</p>
Intercooperação	<p>- As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais,</p>	<p>- Impacto dos parceiros estratégicos na formação de redes e no equilíbrio das dimensões econômicas e sociais.</p>	<p>- Identificação e análise de incentivadores/motores de performatividade crítica que influenciam na criação de corpos de conhecimento alternativo para o surgimento e</p>

	regionais, nacionais e internacionais.		manutenção de novas cooperativas.
Interesse pela comunidade	- As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.	- Compreensão do quanto a esfera social do empreendimento híbrido auxilia no desenvolvimento da sua comunidade local e valorização das crenças culturais	- Potencial dos mecanismos de governabilidade para a mudança social crítica dos cooperados e da comunidade local

Nota: ¹ Adaptado de OCB (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse ensaio buscamos analisar como os principais aspectos que caracterizam tanto o hibridismo organizacional quanto a performatividade crítica enquanto teorias, podem ser utilizados para o entendimento adequado dos princípios cooperativistas a partir das práticas desenvolvidas pelas cooperativas. A partir da articulação teórica traçada foi possível observar que o vasto campo de contribuições que o estudo sobre cooperativas pode abarcar, nos leva enquanto pesquisadores, a constantemente criar novas formas de reinterpretação dessas organizações. Partindo do pressuposto que esses empreendimentos não estão engessados em suas práticas (ou não deveriam estar), assumimos que há um frequente movimento em busca de aperfeiçoamento sobre como classificar, como intervir e quais os limites de sua forma de atuação. As dificuldades de reconhecimento e caracterização das práticas de um empreendimento cooperativo estão muitas vezes ligadas às inconsistências presentes nas correntes epistemológicas e teóricas utilizadas para essa análise. Lentes muito presas às práticas gerenciais tradicionais (*mainstream*), ofuscam o emaranhado de possibilidades que as cooperativas apresentam por meio de suas diferentes práticas, sendo necessário recorrer a outros campos teóricos.

Como apontado pelos autores do hibridismo organizacional e defendido aqui, as cooperativas entendidas sob essa vertente, assumem certas práticas sociais que estão além do formato estrutural adotado. Questões como o perfil da força de trabalho, a valorização do cooperado nas pautas democráticas, o apoio à formação de redes, a valorização da cultura interna e externa e o aperfeiçoamento de práticas de educação, formação e informação, podem ser visualizadas como caminhos para novas investigações que revelem o impacto destas questões no projeto híbrido do empreendimento. À medida que os princípios cooperativistas são visualizados apenas como discursos institucionais e não como práticas reais que devem ser administradas de forma híbrida, não se pode aspirar um desenvolvimento mais robusto das investigações em cooperativas. Cremos que investigações mais densas que compreendam e analisem de forma teórica e empírica tais questões, podem auxiliar diretamente na criação de práticas sociais cooperativas que potencializem de fato a atuação híbrida desses empreendimentos.

De forma complementar, a visão da performatividade crítica permite ampliar o debate a respeito da busca das cooperativas por uma atuação diferenciada das demais organizações. Pesquisas que se concentrem na identificação de forma detalhada dos discursos gerenciais, das práticas de gestão, dos mecanismos de governabilidade e das percepções dos cooperados em relação às instâncias democráticas, podem auxiliar na compreensão do impacto dessas organizações para o desenvolvimento do projeto crítico. De forma paralela, a identificação dos mecanismos que demarcam a atuação das cooperativas no enfrentamento e subversão ao capitalismo merecem atenção especial em novas investigações, para evidenciar o potencial performativo que tais mecanismos têm nessas organizações. As cooperativas são um modelo particular de organização que têm potencial para ampliar o poder de reflexibilidade crítica dos seus membros e esse potencial merece ser investigado de forma mais detalhada nessas novas pesquisas.

Em termos epistemológicos defendemos assim como Serva (2017), a ineficiência das teorias organizacionais para a compreensão das organizações contemporâneas, levando à necessidade de uma abertura para novas searas epistemológicas para compreensão das organizações nacionais. Nesse sentido, acreditamos que correntes distanciadas das bases funcionalistas e aproximadas das bases interpretativistas e críticas, auxiliarão na ampliação do debate tanto do hibridismo organizacional quanto da performatividade crítica nas cooperativas. A aproximação do pesquisador ao fenômeno observado deve ser traçada de forma mais íntima possível, dando amplo destaque para as pesquisas de base qualitativa que compreendam a subjetividade presente nas relações sociais dos sujeitos inseridos nas cooperativas e, nas práticas de gestão desenvolvidas pelos dirigentes. Discussões pautadas na Teoria Ator Rede, Estratégia como Prática e estudos com bases pós-estruturalista, decolonialista e nas teorias derivadas do campo da Administração Pública, podem abrir a porta das organizações para revelar os aspectos particulares que definem os diferentes modos de se ajustar o hibridismo à uma performatividade crítica, a partir das práticas desenvolvidas em nome dos princípios cooperativistas.

As pesquisas quantitativas também podem ser inseridas na agenda de pesquisa, desde que os diferentes instrumentos de coleta de dados ampliem o escopo para a mensuração das subjetividades presentes nesses empreendimentos. A construção e validação de escalas construídas como respostas de diferentes investigações realizadas no campo, devem ser traçadas a partir das características das cooperativas brasileiras. Esse esforço reflexivo é necessário para que nossas cooperativas, dotadas de tantas particularidades, não sejam medidas com as mesmas réguas Anglo-saxãs ou Norte Americanas sem adaptações para nosso contexto. As correntes críticas e decolonialistas reforçam essa necessidade de questionamento do poder construído historicamente e que determinam certas práticas e instrumentos de investigação, que, devem ser questionados para valorização do local e criação de uma identidade particular. A natureza quantitativa, por mais generalista que seja, deve

deixar de lado as respostas totalizantes para poder ampliar o escopo de investigações e promover maior abrangência de aspectos híbridos e críticos observados no maior número de empreendimentos.

Apesar de realizarmos reflexões pontuais, de forma separada a partir de cada corrente teórica, defendemos uma aproximação do hibridismo organizacional e da performatividade crítica como teorias com potencial complementar, no intuito de ampliar o escopo de análise. Nosso intuito foi o de despertar atenção de forma gradual, para as características que delimitam cada teoria. Dessa forma, assumimos também a tentativa de caracterizar os princípios cooperativistas como práticas sociais, por entendermos que eles representam práticas em curso que permitem a implementação dos valores do cooperativismo, estimulando a reflexibilidade pelos membros dos empreendimentos. Contudo, as aproximações de tais princípios às correntes teóricas delineadas neste estudo, merecem maior debruçar de atenção por novos pesquisadores. Nosso maior intuito não foi o de esgotar o tema, mas de despertar atenção de novos pesquisadores para compreenderem melhor a atuação destes empreendimentos e se sentirem desafiados em novas investigações que tragam o empírico para testar nossas reflexões.

O exercício reflexivo exposto neste estudo, nos permite revelar elementos negligenciados em outras correntes epistemológicas, principalmente de vertente funcionalistas e que ganham aqui uma reconfiguração, todavia nos expõe ao levantamento de pressuposições teóricas criadas a partir de inúmeros estudos desenvolvidos em cooperativas nacionais e internacionais. Necessitamos de novas e profundas pesquisas que vão além das teorias convencionais e análises óbvias nas cooperativas. Assim, acreditamos que este ensaio, avança na discussão teórica a respeito das formas de atuação e governança das cooperativas a partir dos princípios cooperativistas, uma vez que realça inúmeros elementos teóricos que definem sua forma de atuação, ampliando o escopo de investigações sobre organizações sociais híbridas e sobre a performatividade crítica em cooperativas.

REFERÊNCIAS

ACI. Co-operative identity, values & principles. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.18306289.995099500.1587056770-263832590.1587056770. Acesso em: 16 abr. 2020.

AGGERI, F. Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, v. 20, n. 1, p. 28, 2017. Disponível em: <http://www.cairn.info/revue-management-2017-1-page-28.htm>.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, v. 65, n. 3, p. 367–390, 2012.

AMODEO, N. B. P. et al. A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. *Revista de Extensão e Estudo Rurais*, v. 1, n. 2, p. 521–552, 2011.

AUDEBRAND, L. K. Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, v. 20, n. 4, p. 368, 2017. Disponível em: <http://www.cairn.info/revue-management-2017-4-page-368.htm>.

BATTILANA, J. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, v. 13, n. 5, p. 653–676, 17 set. 2006. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508406067008>.

BATTILANA, J. et al. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 6, p. 1658–1685, 2015.

BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Overcoming Resistance to Organizational Change: Strong Ties and Affective Cooptation. *Management Science*, v. 59, n. 4, p. 819–836, abr. 2013. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1120.1583>.

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

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

BERTUOL, R.; CANÇADO, A. C.; SOUZA, M. F. A. A Prática dos Princípios Cooperativistas: Um Estudo de Caso no Tocantins. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 1, n. 2, p. 7-18, 31 dez. 2012. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/766-aos/v01n02/7571-a-pratica-dos-principios-cooperativistas-um-estudo-de-caso-no-tocantins.html>.

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

CANÇADO, A. C. S. M. DE F. A.; CARVALHO, J. E. F. B. DE; IWAMOTO, H. M. Desfazendo Um Mal Entendido: Discutindo as Diferenças Entre Lucros e Sobras. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 5, p. 28-33, 2013.

CEZAR, L. C. Hibridismo organizacional e sua interface com a performatividade crítica: estudo de caso em uma cooperativa de cafeicultores Fair Trade do Espírito Santo. 2018. 178 f. Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_12890_TESE_LAYON_VERS%C3O_FINAL_PARA_DEP%D3SITO.pdf.

CEZAR, L.; FANTINEL, L. The sales of craft over a Lively Talk and a cup of Coffee: social representations in a commercialization center of solidarity economy. *Brazilian Business Review*, v. 15, n. 5, p. 475-493, 1 set. 2018. Disponível em: <http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/379>.

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

CHU, R. A. Hibridização Organizacional e Cultural: o caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil. 2013. 119 f. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2013.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Brazilian cultural organization in post-globalization: global or local? [Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?]. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500008&lng=pt&nrm=iso&tlng=en.

DIMITRIADIS, S. et al. Blurring the Boundaries: The Interplay of Gender and Local Communities in the Commercialization of Social Ventures. *Organization Science*, v. 28,

n. 5, p. 819–839, out. 2017. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2017.1144>.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 417–436, 2014.

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

FERNANDES, P. H. C. et al. Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category. *California Management Review*, v. 57, n. 3, p. 315–348, 2015. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2015.57.3.5>.

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

FREITAS, A. F. DE et al. Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de Cooperativas. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 45–66, 2010.

GIDDENS, A. *A Constituição da Sociedade*. 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2003.

GRASSI, R. A. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. *Economia e Sociedade*, v. 1, n. 1, p. 43–64, 2003.

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

HOLT, D.; LITTLEWOOD, D. Identifying, Mapping, and Monitoring the Impact of Hybrid Firms. *California Management Review*, v. 57, n. 3, p. 107–125, 2015.

JOHNSON, B. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst, MA: HRD Press, 1996.

KENNEDY, E. D. et al. Hybrid Organizations as Shape-Shifters: California management review, v. 57, n. 3, p. 59–83, 2015.

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

KING, D.; LAND, C. The democratic rejection of democracy: Performative failure and the limits of critical performativity in an organizational change project. *Human Relations*, v. 71, n. 11, p. 1535–1557, 2018.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p. 257–268, dez. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1999000300010&lng=pt&tlng=pt.

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

LEE, C. et al. How the Zebra Got Its Stripes : Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures. *Harvard Business School Working Paper*, v. 14, n. 005, 2013.

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

MAIGNAN, M. The collective interest cooperative company (SCIC), a social innovation : performativity of alternative models in the third sector organizations. *Reimagining, Rethinking, Reshaping: Organizational Scholarship in Unsettled Times 30th EGOS Colloquium*, Jul 2014, n° halshs-01468643f. Rotterdam, Netherlands: [s.n.], 2014.

MAIGNAN, M.; ARNAUD, C.; CHATEAU TERRISSE, P. La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*, v. 22, n. 2, p. 128–143, 11 mar. 2019. Disponível em: <http://id.erudit.org/iderudit/1058166ar>.

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

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

MEYER, C.; HUDON, M. Alternative organizations in finance: Commoning in complementary currencies. *Organization*, v. 24, n. 5, p. 629–647, 2017.

OCASIO, W.; THORNTON, P. H.; LOUNSBURY, M. The Institutional Logics Perspective.

In: GREENWOOD, R. et al. (Org.). . The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. 2. ed. [S.l.]: SAGE Publications, Inc., 2017. p. 928.

OCB. O que é cooperativismo. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 17 abr. 2020.

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

PEREIRA, J. R. et al. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira: Compreendendo as Fragilidades do Cooperativismo Brasileiro. *NAU Social*, v. 4, n. 6, p. 61–81, 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/225>.

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

SANTOS, F. M.; PACHE, A.-C.; BIRKHOLZ, C. Making Hybrids Work: California management review, v. 57, n. 3, p. 36–59, 2015.

SCHNEIDER, J. O. Democracia, participação e autonomia cooperativa. 2. ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1999.

SERVA, M. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, p. 741–750, dez. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000400741&lng=pt&tlng=pt.

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

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

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

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

<http://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/88>.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

