

Economia, Finanças e Contabilidade

Análise do processo decisório de uma cooperativa de Minas Gerais à luz dos princípios cooperativos

An analysis of the decision-making process of a cooperative in Minas Gerais in the light of the cooperative principles

Débora Dias Resende¹ , Lilian Bambirra de Assis¹ ,
José Willer do Prado¹ 

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, , Porto Alegre, RS, Brasil

RESUMO

O artigo analisa o processo decisório da Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM) à luz dos princípios cooperativistas, buscando compreender como esses são aplicados na prática gestonária, bem como identificar os principais desafios e limitações enfrentados pela cooperativa. O referencial teórico abrange a apresentação da legislação brasileira do cooperativismo e os sete princípios cooperativos, definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). A pesquisa adota como método o estudo de caso, e para técnicas de coleta, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O tratamento das informações foi realizado por meio da análise de conteúdo. Os resultados revelam que todos os princípios estão presentes no processo decisório da COOPFAM, com destaque para a gestão democrática e a educação, capacitação e informação. Por outro lado, o princípio da intercooperação mostrou-se menos evidente. Conclui-se que a COOPFAM incorpora os princípios cooperativos, embora enfrente desafios relacionados à autogestão e à descentralização do poder.

Palavras-chave: Processo Decisório; Princípios Cooperativos; Cooperativa

ABSTRACT

The article analyzes the decision-making process of the Cooperative of Family Producers of Poço Fundo and Region (COOPFAM) in the light of cooperative principles, seeking to understand how these are applied in management practice, as well as identifying the main challenges and limitations faced by the cooperative. The theoretical framework includes a presentation of Brazilian cooperative legislation and the seven cooperative principles defined by the International Cooperative Alliance (ICA). The research adopts the case study method and semi-structured interviews and documentary research as collection techniques. The information was processed using content analysis. The results show that all the principles

are present in COOPFAM's decision-making process, with emphasis on democratic management and education, training and information. On the other hand, the principle of inter-cooperation was less evident. The conclusion is that COOPFAM incorporates the cooperative principles, although it faces challenges related to self-management and the decentralization of power.

Keywords: Decision Making Process; Cooperative Principles; Cooperative

1 INTRODUÇÃO

No século XVIII, a Europa — especialmente a Inglaterra e a França — vivenciava uma crise social provocada pela ascensão do sistema capitalista. A classe proletária era explorada pelos proprietários fabris, sendo submetida a jornadas de trabalho exaustivas em condições precárias, insalubres e coercitivas (Singer, 2013). Diante dessa situação, e inspirados pelo ideário socialista, os trabalhadores deflagraram um movimento de resistência marcado por greves, lutas operárias e novas formas de organização do trabalho, o que resultou no surgimento do movimento cooperativista (Laville, 2009; Singer, 2013).

No Brasil, o cooperativismo foi fomentado no meio rural, impulsionado por elites políticas e econômicas interessadas na expansão agroexportadora (Araújo, 2014). A ressignificação do cooperativismo brasileiro ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, em um período de grave crise financeira, que culminou no fechamento de empresas e no aumento do desemprego. Esse contexto impulsionou iniciativas autogestionárias, nas quais antigos funcionários passaram a gerir as organizações, e levou ao fortalecimento de experiências populares fundamentadas em ideias cooperativistas (Araújo, 2014; Singer, 2013).

As cooperativas se diferenciam das organizações empresariais por prezarem pela igualdade e pela participação democrática de seus membros, além de adotarem a autogestão (Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013). Este último aspecto implica que os próprios cooperados devem administrar os recursos da organização, sendo essencial que participem ativamente do processo de tomada de decisão (Araújo, 2014; Singer, 2013; Stahl; Schneider, 2013).

Esse processo decisório deve ser orientado por normas específicas, conhecidas como os Princípios Cooperativos, definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) — entidade mundial responsável por promover e orientar o cooperativismo (Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Meira; Bernardino; Henriques, 2022; Pereira; Cançado, 2018). São eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, capacitação e informação; intercooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; Dufays *et al.*, 2020).

Neste estudo, foi selecionada a Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM), localizada no município de Poço Fundo, no sul de Minas Gerais, que atua na produção de café convencional e orgânico. A escolha da COOPFAM se justifica tanto pela acessibilidade aos dados quanto pela sua inserção no sistema de comércio justo (*fair trade*) e pela participação em projetos sociais e ambientais.

Analisar a gestão da cooperativa à luz dos princípios cooperativos é pertinente, uma vez que tais princípios são considerados normas universais de conduta, devendo orientar o funcionamento e, especialmente, o processo decisório dessas organizações (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Meira; Bernardino; Henriques, 2022; Pereira; Cançado, 2018).

Entretanto, como apontam estudos de Stahl e Schneider (2013) e Dias *et al.* (2021), muitas cooperativas enfrentam desafios como a baixa participação dos membros, o individualismo, a manutenção prolongada de dirigentes, o descaso com a educação cooperativista, a fragilidade da rede de intercooperação e a dependência de agentes externos. Tais dificuldades revelam a distância entre os princípios cooperativos e a prática cotidiana, especialmente no que se refere à tomada de decisões (França Filho; Eynaud, 2020).

Diante desse cenário, torna-se essencial compreender como os princípios cooperativos, embora amplamente reconhecidos, estão sendo efetivamente aplicados no processo decisório das cooperativas?

A persistência de problemas estruturais aponta para uma lacuna entre os valores declarados e as práticas adotadas. A COOPFAM, cuja trajetória a posiciona como referência no setor cooperativista, é considerada por muitos um modelo a ser seguido, especialmente por sua atuação no comércio justo, a inovação de seu processo decisório e pelo desenvolvimento de projetos voltados ao bem-estar dos cooperados, colaboradores e da comunidade (Pedini, 2011; Pedini; Machado, 2014). Por isso, a cooperativa constitui um campo fértil para investigar como os princípios cooperativos se concretizam — ou não — no processo decisório.

Nesse contexto, esta pesquisa propõe-se analisar o processo decisório da Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM) à luz dos princípios cooperativistas, buscando compreender como esses são aplicados na prática gestonária, bem como identificar os principais desafios e limitações enfrentados pela cooperativa.

Ao adotar uma perspectiva cooperativista, o estudo contribui para diversificar a literatura em administração, que historicamente tem priorizado abordagens funcionalistas e instrumentais sobre o processo decisório (Miller; Hickson; Wilson, 2014). Além disso, a pesquisa oferece subsídios para que a própria COOPFAM e seus cooperados reflitam sobre a incorporação dos princípios cooperativos em suas práticas, identificando oportunidades de melhoria. O estudo de caso também pode servir de inspiração para outros pesquisadores, fortalecendo o movimento solidário e cooperativista.

A estrutura deste artigo contempla, além desta introdução, o referencial teórico, que aborda a legislação sobre o processo decisório nas cooperativas e os conceitos dos princípios cooperativos. Em seguida, são apresentadas a metodologia da pesquisa qualitativa, a exposição e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais, com as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Aspectos legais do processo decisório das cooperativas

No Brasil, a legislação que regulamenta o funcionamento das cooperativas é a Lei Federal nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Essa norma permanece como o principal marco legal do cooperativismo no país, estabelecendo a estrutura organizacional mínima das cooperativas, que deve incluir, obrigatoriamente, a Assembleia Geral Ordinária (AGO), o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal (Brasil, 1971). Adicionalmente, a lei permite a criação de instâncias complementares de forma facultativa, como a Assembleia Geral Extraordinária (AGE), comitês educativos, assessorias técnicas, gerência e outros cargos técnico-administrativos (Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Pereira; Cançado, 2018).

No que se refere ao processo decisório, a legislação define a Assembleia Geral como o órgão máximo da cooperativa. Dessa forma, as decisões tomadas nesse espaço devem ser respeitadas e executadas. A deliberação ocorre em assembleias ordinárias ou extraordinárias, conforme a pauta previamente divulgada. O princípio do voto singular é a regra geral — ou seja, cada associado tem direito a um voto — podendo haver exceções apenas em cooperativas de crédito, que podem adotar a proporcionalidade. As deliberações são tomadas pela maioria dos votos dos cooperados presentes, não sendo necessário o comparecimento ou a concordância de todos os membros (Brasil, 1971).

A AGO deve ocorrer anualmente, nos três primeiros meses após o encerramento do exercício social. O edital deve ser divulgado com, no mínimo, dez dias de antecedência, por meio de afixação em locais apropriados e envio de comunicados aos associados. A primeira convocação só é válida com a presença de, no mínimo, dois terços dos membros (Brasil, 1971). Já a AGE, embora não obrigatória, pode ser convocada sempre que necessário, para tratar de qualquer tema de interesse da

cooperativa, desde que previsto no edital e aprovado por dois terços dos votos dos presentes (Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Pereira; Cançado, 2018).

Com a pandemia de COVID-19, foi sancionada a Lei nº 14.030/2020, que flexibilizou a realização das assembleias gerais, autorizando a sua realização em formato virtual. A legislação garante que os direitos de manifestação, deliberação e voto dos cooperados sejam mantidos, inclusive à distância, mediante meios digitais (Brasil, 2020).

Apesar do arcabouço legal vigente assegurar espaços formais de participação, diversos estudos indicam que, na prática, há limitações importantes na efetivação da gestão democrática nas cooperativas. Autores como França Filho e Eynaud (2020), Pereira e Cançado (2018), Singer (2013) e Stahl e Schneider (2013) apontam que, muitas vezes, as decisões ficam concentradas nas mãos dos gestores ou dos conselhos administrativos, com pouca ou nenhuma participação dos demais cooperados. Além disso, o desinteresse ou a ausência dos associados nas assembleias é um fator que enfraquece o princípio da autogestão.

Outro ponto de crítica diz respeito ao próprio modelo legal. Ao legitimar que as decisões podem ser tomadas pela maioria dos presentes, sem exigir quórum universal ou consenso, a legislação tende a reproduzir uma lógica instrumental e utilitária. Pinheiro e Paes de Paula (2016) argumentam que esse tipo de normatização pode funcionar como um mecanismo de controle, contribuindo para a alienação e a domesticação dos sujeitos, além de reforçar estruturas hierárquicas, contrariando os princípios cooperativistas de igualdade e participação plena.

Por outro lado, há autores que reconhecem avanços no modelo adotado. Misoczky, Silva e Flores (2008), e Rigo e Araujo (2009) defendem que o voto singular representa um ganho significativo na democratização da gestão, especialmente se comparado às práticas de governança das empresas tradicionais. Misoczky, Silva e Flores (2008), inclusive, reforçam que todas as deliberações deveriam ocorrer nas assembleias, fortalecendo o espaço coletivo como instância legítima de decisão.

Ainda assim, esse modelo não está isento de críticas. Gutierrez (1988) ressalta que a adoção de votações rápidas e centralizadas pode transformar o processo decisório em uma pseudodemocracia, na medida em que favorece soluções formuladas por poucos e reduz o incentivo à participação consciente. Em sua visão, isso contradiz a essência da autogestão, ao estimular a passividade e o conformismo entre os membros.

Nesse sentido, Moraes *et al.* (2009) propõem que o consenso pode ser uma alternativa mais compatível com os princípios do cooperativismo. O consenso, nesse caso, não deve ser entendido como imposição da vontade da maioria, mas como um processo reflexivo e participativo, em que os membros dialogam, argumentam e constroem decisões coletivas.

Para que isso seja possível, é necessário criar ambientes que favoreçam a interação, a escuta e a construção conjunta de soluções. A participação voluntária e engajada de todos os cooperados é, portanto, desejável e coerente com os valores cooperativistas (Dufays *et al.*, 2020; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013). Pinheiro e Paes de Paula (2016) ressaltam que ambientes informais podem favorecer a participação dos cooperados, pois reduzem as tensões burocráticas e tornam os espaços mais acolhedores.

Encerrada esta seção, o próximo tópico apresenta os Princípios Cooperativos e discute como esses fundamentos orientam, ou deveriam orientar, o processo decisório nas cooperativas.

2.2 Os princípios cooperativos

As cooperativas são regidas por normas próprias baseadas em práticas solidárias, cuja principal referência são os Princípios Cooperativos, formulados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (Dufays *et al.*, 2020). Criada em 1895, quando o movimento cooperativista já se consolidava na Europa, especialmente em países como Inglaterra e França, a ACI surgiu como uma entidade global voltada à defesa dos

interesses e à promoção dos valores cooperativistas (Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Pereira; Cançado, 2018).

Inspirada na experiência da cooperativa de Rochdale — marco inicial do cooperativismo moderno —, a ACI formulou, em 1895, os primeiros princípios. No entanto, a Carta dos Princípios Cooperativos, ao longo dos anos (1937, 1966 e 1995), passou por algumas atualizações. A última alteração ocorreu em 1995, sendo definido sete diretrizes fundamentais que prevalecem até o atual momento: **adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, capacitação e informação; intercooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade** (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; Dufays *et al.*, 2020; Pereira; Cançado, 2018).

Esses princípios continuam sendo a base normativa e ética que orienta o funcionamento das cooperativas no mundo todo (Dufays *et al.*, 2020). Para Bertuol, Cançado e Souza (2012, p. 9), “os princípios cooperativistas são as mais importantes regras de conduta a serem seguidas pelos associados, a fim de promover o ideal desse modo de organização”. No entanto, autores como França Filho e Eynaud (2020) alertam que, em busca de adaptação ao mercado e à sobrevivência econômica, muitas cooperativas acabam se afastando desses princípios, adotando práticas de gestão baseadas em valores utilitários e funcionalistas, distantes da proposta original do cooperativismo.

A seguir, apresenta-se o Quadro 01, elaborado a partir das obras de Cançado, Pereira e Vieira (2024), Dufays *et al.* (2020), Pereira e Cançado (2018), Singer (2013), Stahl e Schneider (2013) e França Filho e Eynaud (2020), com o objetivo de sintetizar os princípios cooperativos, suas definições e reflexões críticas a respeito de sua aplicação prática.

Quadro 01 – Princípios Cooperativistas: nomes, conceitos e reflexões

Continua ...

Princípio: Adesão Voluntária e Livre.

Conceito: A adesão e permanência do indivíduo como cooperado são atos voluntários, sendo inadmissíveis a imposição, coerção ou qualquer forma de discriminação por parte da cooperativa. Em determinadas circunstâncias, no entanto, a cooperativa pode decidir pela exclusão do associado. Ao se desligar, o cooperado tem direito apenas à restituição da cota-parte que investiu, uma vez que, por sua natureza, a cooperativa não está sujeita às obrigações trabalhistas típicas das empresas tradicionais.

Reflexões: A condição de voluntário induz acreditar que o indivíduo quer fazer parte da cooperativa tornando-se engajado e participativo. Em contrapartida, se o indivíduo desenvolver laços fracos com a organização este pode sair para obter maior vantagem individual, criando o seu próprio negócio ou para integrar-se como membro de outra cooperativa.

Princípio: Gestão Democrática.

Conceito: As cooperativas são organizações autogestionárias, nas quais os próprios cooperados exercem a administração. Independentemente de qualquer fator, todos os associados têm igual direito de participação e voto nas decisões. É importante destacar que essa participação não deve se limitar às assembleias ordinárias e extraordinárias. Esse princípio orienta a formação do cidadão cooperativista e fundamenta a gestão social nas cooperativas.

Reflexões: Esse princípio é um dos principais diferenciais da cooperativa por permitir que todos os seus membros recebam todas as informações, acompanhem a situação da cooperativa e participem de forma ativa e representativa da tomada de decisão. Em contraposição a sua aplicabilidade é complexa e difícil, por exigir que os cooperados se interessem e compreendam o seu papel de sócio. Além disso, é essencial evitar que a gestão seja conduzida de forma centralizada, nas quais decisões são tomadas por poucos e apenas comunicadas aos demais.

Princípio: Participação econômica dos membros.

Conceito: A cooperativa é uma organização que privilegia o trabalho. A finalidade é que cada associado realize o seu trabalho e receba de volta a sua remuneração de forma justa. Além disso, os aspectos financeiros e econômicos devem estar subordinados ao interesse do bem comum dos cooperados.

Reflexões: O capital é importante para garantir a subsistência da cooperativa e dos seus associados. O problema é quando há uma supervalorização do capital desvirtuando dos princípios cooperativistas e solidários. A cooperativa deve sempre priorizar o indivíduo e não o capital.

Princípio: Autonomia e Independência.

Conceito: A cooperativa é uma organização autogestionária, autônoma e independente, o que significa que ela não deve criar vínculo ou dependência com outras organizações para não ter interferências externas em seu processo decisório democrático.

Reflexões: O apoio voluntário de organizações, especialmente governamentais e filantrópicas, é essencial para fortalecer a cooperativa, sobretudo na fase inicial, por meio da oferta de recursos financeiros, humanos, técnicos e de conhecimento. No entanto, essa parceria deve preservar a autonomia da cooperativa, evitando vínculos que comprometam sua independência na gestão e descaracterizem sua natureza solidária.

Quadro 01 – Princípios Cooperativistas: nomes, conceitos e reflexões

Conclusão

Princípio: Educação, capacitação e informação.

Conceito: O objetivo deste princípio é investir no cooperado, com o propósito de promover aos associados capacitação profissional, pessoal e principalmente, construir um pensamento crítico. Ao investir em educação está contribuindo para o desenvolvimento de cada cooperado, consequentemente, para a cooperativa como um todo.

Reflexões: Desde o início do cooperativismo, a educação tem sido um de seus pilares. No entanto, muitas vezes é reduzida à capacitação profissional, o que limita seu real papel. A educação é essencial para a efetivação dos demais princípios, o fortalecimento da solidariedade e a conscientização dos associados sobre sua participação nas decisões. É por meio dela que a cooperativa se torna um agente de transformação social.

Princípio: Intercooperação ou cooperação entre cooperativas.

Conceito: Fomentar a integração e relação entre as cooperativas através das trocas comerciais e de informações. Criando ações coletivas em prol de benefícios para as cooperativas e para a sociedade. O Complexo Cooperativo de Mondragón (Espanha), Cecosesola (Venezuela), Justa Trama (Brasil) são exemplos frutíferos que utilizam a intercooperação e seus benefícios.

Reflexões: Enquanto empresas tradicionais fortalecem-se por meio de parcerias voltadas ao lucro, as redes de economia solidária são limitadas. No cooperativismo, muitas cooperativas veem outras como concorrentes, e não como aliadas, o que enfraquece o movimento e compromete sua integração e força coletiva.

Princípio: Preocupação com a Comunidade.

Conceito: A cooperativa não é uma organização isolada, pelo contrário está inserida na sociedade e por essa razão não deve restringir suas práticas solidárias em seu ambiente interno. A cooperativa deve preocupar-se e agir a fim de contribuir para o bem comum e os interesses públicos da comunidade.

Reflexões: Esse princípio contribui para a expansão e conscientização do movimento solidário. Contudo essa preocupação com a comunidade deve ser genuína, e não um plano estratégico para construir uma imagem da cooperativa a fim de criar um diferencial competitivo e alavancar as vendas, o que a igualaria as organizações empresariais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023) a partir de Cançado, Pereira e Vieira (2024), Dufays et al. (2020), França Filho e Eynaud (2020), Pereira e Cançado (2018), Singer (2013) e Stahl e Schneider (2013)

Os princípios cooperativistas são as diretrizes que diferenciam as cooperativas das organizações empresariais. Por esse motivo, Baptista (2014) compreende que as organizações devem originar-se e perpetuar com base neles, principalmente respaldar-se na igualdade, solidariedade e coletividade. Para Cançado, Pereira e Vieira (2024), Davis e Bialoskorski Neto (2010) e Pereira e Caçado (2018) as tomadas de decisões ao seguir as diretrizes dos princípios cooperativistas, devem permear-se da democracia,

a autogestão, a participação, o voluntarismo, a transparência, a comunicação, a educação e o bem comum.

Com a construção deste tópico, torna-se possível compreender e identificar na cooperativa selecionada os aspectos que não condiz com a conduta cooperativista, assim como as falhas e limitações. No próximo tópico apresenta sobre a metodologia adotada nesta pesquisa.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, com base no estudo de caso realizado na Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM). Foram empregadas, como técnicas de coleta de dados, a **entrevista semiestruturada** e a **pesquisa documental**, com o objetivo de compreender o processo decisório e a aplicação dos princípios cooperativos.

Os critérios de seleção dos indivíduos para participarem da entrevista compreendiam serem cooperados, homens e mulheres, associados no mínimo há três anos, que ocupassem funções distintas na cooperativa. A intenção era realizar entrevistas com pelo menos um homem e uma mulher de cada conselho (administrativo, fiscal, ético, consultivo e coordenação); e um homem e uma mulher que fosse apenas cooperado, totalizando 12 entrevistas.

Durante a realização da pesquisa, descobriu-se que apesar da denominação, o conselho de coordenação era composto somente por colaboradores da COOPFAM, não sendo o foco desta pesquisa. Entretanto, como o equívoco foi descoberto em meio à entrevista da colaboradora, e por entender que as informações coletadas eram relevantes para análise, decidiu-se mantê-la. Assim, a composição dos entrevistados foi de dez cooperados, 06 mulheres e 04 homens, e uma colaboradora. Para sintetizar a caracterização dos entrevistados, elaborou-se o quadro 02, utilizando de nomes fictícios para identificá-los.

Quadro 02 – Perfil dos Participantes da Pesquisa

NOME FICTÍCIO	SEXO	OCUPAÇÃO NA COOPFAM
Aline	Feminino	Analista de Produção (colaboradora)
Felipe	Masculino	Cooperado- Conselheiro Administrativo
Cecília	Feminino	Cooperada - Conselheira Consultiva (Líder de núcleo)
Geovane	Masculino	Cooperado- Conselheiro Fiscal
Tatiane	Feminino	Cooperada- Conselheira de Ética
Railton	Masculino	Cooperado- Conselheiro Consultivo (Líder de Núcleo)
Isabella	Feminino	Cooperada
Janine	Feminino	Cooperada
Roney	Masculino	Cooperado
Mariana	Feminino	Cooperada/ Colaboradora
Gabriela	Feminino	Cooperada

Fonte: Elabora pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2025)

As onze entrevistas semiestruturadas ocorreram de forma individual, por meio da plataforma *Google Meet* ou *Whatsapp*, conforme a preferência do entrevistado. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 1 hora e 36 minutos. Todas as entrevistas foram transcritas, sendo posteriormente revisadas, para após iniciar o processo da análise de conteúdo.

A pesquisa documental foi utilizada de forma complementar, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre as normas que regem a atuação dos cooperados. Os documentos analisados incluíram: a legislação vigente sobre o cooperativismo, o regimento interno da COOPFAM, seu organograma, registros do setor de cadastro e socioambiental, além de conteúdos disponíveis nos *sites* de instituições ligadas ao comércio justo (*fair trade*).

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme a perspectiva de Minayo (2000). Com base no referencial teórico, definiu-se duas categorias analíticas *a priori*: Processo Decisório e Princípios Cooperativos. A categoria Processo Decisório visou descrever como as decisões são tomadas no contexto da COOPFAM. Já a categoria Princípios Cooperativos buscou examinar de

que maneira os princípios norteadores do cooperativismo estão incorporados ao processo decisório, além de identificar desafios e limitações observados na prática cotidiana da cooperativa.

Após detalhar a metodologia adotada no artigo, a seção seguinte trata-se da apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A estrutura e o processo decisório da COOPFAM

A Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM), fundada em 2003, está localizada na cidade de Poço Fundo, ao sul do estado de Minas Gerais. Conforme os dados fornecidos pelo setor de cadastramento da cooperativa no período de maio de 2022, a organização possuía 489 cooperados, sendo 407 homens e 82 mulheres, 158 são produtores de café orgânico e 331 de café convencional. Além de 62 colaboradores registrados em seu quadro social.

Ressalta-se que a COOPFAM faz parte do *fair trade* que é um tipo de comércio que se difere por priorizar a qualidade de vida dos seres humanos e por promover a sustentabilidade. Para obter a certificação do comércio justo, a organização deve ser formada por pequenos produtores, ter gestão democrática e participação ativa dos membros, além de cumprir critérios de transparência, equidade, sustentabilidade, direitos sociais e ambientais (Fairtrade International, 2019).

A COOPFAM apresenta em sua estrutura organizacional a assembleia geral ordinária, o conselho administrativo e fiscal, cumprindo as exigências da Lei Federal nº 5.764/71. Além dos aspectos obrigatórios, faz parte de sua estrutura os elementos optativos apontado por Davis e Bialoskorski Neto (2010) e Pereira e Cançado (2018), sendo a assembleia geral extraordinária, o conselho de ética, assessoria jurídica e cargos técnico-administrativos. Identificou-se que a COOPFAM também é constituída por elementos que não são apresentados na lei e nem pela literatura, sendo o conselho

consultivo (líderes de núcleo), o conselho de coordenadores (composto apenas por colaboradores), reuniões de núcleo e primeiro domingo.

Nota-se que a assembleia geral ocorre da forma que é exigido na lei (Brasil, 1971), mas as assembleias extraordinárias são consideradas na COOPFAM obrigatórias, se diferenciando do que é estipulado na legislação do cooperativismo. Estas ocorrem pelo menos uma vez ao ano, apresentando como pauta fixa a elaboração e concordância do planejamento dos projetos sociais e ambientais que são desenvolvidos ao longo do ano na cooperativa. As outras pautas das assembleias extraordinárias são formuladas conforme as necessidades e demandas dos cooperados (Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Pereira; Cançado, 2018).

Observou-se que os cooperados entrevistados apontam em suas falas a importância da assembleia, ordinária e extraordinária, a considerando como a principal estrutura no processo decisório da cooperativa (Brasil, 1971; Davis; Bialoskorski Neto, 2010; Pereira; Cançado, 2018). Para verificar se este é um pensamento dominante dos associados, além de averiguar a questão da participação destes na cooperativa, elaborou-se o quadro 03 para averiguar a quantidade de cooperados presentes nas assembleias.

Destaca-se que o quadro iniciou em 2018, pois, foi quando o setor de cadastro começou a contabilizar e a controlar o número de presentes por meio de uma planilha no *Excel*. Há duas modalidades, presencial e *online*, devido à ocorrência da pandemia da COVID-19. A COOPFAM permite justificar ausências por escrito em até 30 dias após a assembleia, passado esse prazo, conforme o regimento interno (2022), o cooperado pode perder benefícios ligados a projetos sociais, apoio à produção do café e bolsas educacionais.

Em relação à quantidade de associados da cooperativa em 2022 (489 cooperados), 2021 (495 cooperados), 2020 (538 cooperados), 2019 (523 cooperados) e 2018 (468 cooperados), esse número foi contabilizado ao final de cada ano. Portanto, o número total de associados da cooperativa pode variar para mais ou menos, no dia da assembleia. Mas, este dado é importante para dar noção do número de ausentes.

Quadro 03- Participação dos cooperados nas assembleias

TIPO DE ASSEMBLEIA	FORMA	ANO	NÚMERO DE PARTICIPANTES COOPERADOS	JUSTIFICATIVA
AGE	PRESENCIAL	2018	230	3
AGO	PRESENCIAL	2018	171	2
AGE	PRESENCIAL	2019	238	-
AGO	PRESENCIAL	2019	226	-
AGE	PRESENCIAL	2020	299	4
AGO	PRESENCIAL	2020	308	-
AGE	ONLINE	2021 (fevereiro)	348	33
AGE	ONLINE	2021 (julho)	297	62
AGO	ONLINE	2021	303	19
AGE	ONLINE	2022	331	30
AGO	PRESENCIAL	2022	256	48

Fonte: Elaborados pelos autores a partir dos dados coletados da pesquisa (2022)

Observa-se que é relevante a presença dos cooperados nas assembleias, ordinárias e extraordinárias. Mas, a COOPFAM por ser uma organização autogestionária, as assembleias terem caráter obrigatório e apresentar como princípio a gestão democrática (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; Dufays *et al.*, 2020; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013; Stahl; Schneider, 2013), entende-se que o número de participantes presentes deveria ser maior, sendo desejável a participação de todos os associados (Dufays *et al.*, 2020; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013).

Ao comparar a quantidade de cooperados ausentes com o número de justificativas, nota-se que poucos cooperados justificam suas ausências, o que pode indicar desinteresse ou desalinhamento com os valores cooperativista (França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Stahl; Schneider, 2013). A cooperativa deve investigar as causas dessa falta de engajamento, assim como entender por que as assembleias *online* têm maior participação que as presenciais.

Além das assembleias, a COOPFAM realiza reuniões mensais obrigatórias — de núcleo e de primeiro domingo — inclusive há as mesmas punições citadas anteriormente para os cooperados que as faltam sem justificativa. Embora não haja dados quantitativos nessas reuniões, os relatos dos entrevistados indicam alta adesão, exceto por motivos justificáveis como doença, luto ou viagem. A presença não significa participação ativa, mas compreende-se que esta é a primeira condição para obter tal aspecto, pois o cooperado precisa estar presente para integrar-se e participar das atividades da cooperativa, por isso a relevância de analisar este aspecto.

A reunião de primeiro domingo, como o nome já diz, acontece no primeiro domingo de cada mês, na sede da cooperativa, sendo exigida a presença dos conselheiros administrativos e consultivos. Nessa reunião os conselheiros administrativos relatam sobre questões da cooperativa e os líderes relatam sobre aspectos diversos apontados pelos cooperados. Ao todo possui 29 núcleos (grupos), localizados em Poço Fundo, principalmente nas zonas rurais, e em cidades próximas. Todos os cooperados fazem parte de um núcleo, sendo este selecionado por facilidade de acesso ou identificação. Cada núcleo possui um líder que é membro do conselho consultivo, portanto há 29 conselheiros consultivos.

Esses líderes são escolhidos pelos próprios membros do núcleo. As reuniões de núcleo, cada grupo tem definido o dia, o horário e o local. Nessa reunião comparecem o líder e os membros cooperados pertencentes ao núcleo para tratar assuntos diversos. Um aspecto a ser cumprido nessas reuniões é que o líder faça a leitura da ata da reunião do primeiro domingo para que todos os cooperados se interessem dos assuntos discutidos e que expõem os seus pareceres.

Observou-se que o processo decisório da cooperativa depende de como a decisão é classificada. As decisões consideradas importantes, independente da urgência estas devem ser tomadas por todos os cooperados, geralmente, no âmbito da assembleia e nas reuniões de núcleo. Exemplos dessas decisões são: aprovação dos projetos, destinação das sobras financeiras, a venda de algum patrimônio da cooperativa,

realizações de empréstimo financeiro, mudança no estatuto e no regimento interno, escolha dos membros do conselho, as definições das retiradas, entre outras.

As decisões consideradas próprias da gestão da cooperativa, do cotidiano, no qual os cooperados dão autonomia para os conselheiros administrativos tomarem as decisões, como em assuntos referentes aos colaboradores (contratação, demissão e capacitação), reformas de pequeno porte na sede, manutenção de equipamentos, estratégias para melhorar a comunicação entre cooperativa e cooperado, entre outros.

Os conselheiros administrativos seguem as diretrizes do estatuto e do regimento interno, que fornecem uma base para julgar quais decisões podem ser tomadas por eles e quais precisam da aprovação de todos, mas há conflitos nesse processo. Como relatado por Felipe em algumas ocasiões, a diretoria toma decisões nas quais há questionamentos e discordância por parte dos cooperados. Uma exemplificação, exposta pelo mesmo, refere-se à compra do terreno para a construção do armazém da cooperativa sem a consulta prévia e autorização de todos os cooperados.

Essa ausência dos cooperados na tomada da decisão, conforme Felipe, foi justificada pelos membros do conselho administrativo pela necessidade de agilidade na negociação e pela oportunidade imperdível. Porém, alguns cooperados a questionaram, alegando que foi uma transação cara e desnecessária. Apesar do descontentamento, prevaleceu a decisão da diretoria. Demonstrando que a cooperativa também enfrenta problemas em relação à centralidade da decisão (França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013; Stahl; Schneider, 2013), necessitando o estabelecimento de limites claros sobre a autonomia do conselho administrativo.

Nota-se também que a participação e a comunicação dos cooperados nas assembleias, apresentam algumas dificuldades. As assembleias são de fato o local onde ocorrem as decisões, legitimando as escolhas que devem ser seguidas após aprovação da maioria. No entanto, estas são envolvidas por questões legislativas e burocráticas que as tornam rígidas, formais e extensas, ou seja, demonstram que as mesmas funcionam como mecanismos para cumprir as formalidades exigidas pela Lei

do Cooperativismo (Brasil, 1971), não sendo o espaço propício para alcançar o consenso (Moraes *et al.*, 2009). Contradizendo Misoczky, Silva e Flores (2008) ao acreditarem que a assembleia geral é o local adequado para tomar as decisões nas cooperativas.

Já nas reuniões de núcleo as informações são discutidas e analisadas pelos cooperados, significando que estes têm a oportunidade de expor suas opiniões, dar sugestões, compartilhar o seu conhecimento e experiência sobre o assunto. Entende-se que essas reuniões de núcleo mensais, apesar de ter formalidades, como a obrigatoriedade da elaboração da ata do encontro e a leitura da ata da reunião do primeiro domingo, são reuniões mais flexíveis, informais e breves. Como explicitado pelos entrevistados os núcleos são compostos por um número menor de cooperados e estes possuem certa familiaridade/intimidade, o que aumentam as chances dos membros participarem ativamente das reuniões (Pinheiro; Paes de Paula, 2016).

Nesta seção procurou contextualizar sobre a cooperativa e compreender como ocorre a tomada de decisão em seu âmbito, para poder analisar o processo decisório a partir dos princípios cooperativos, sendo este o objetivo do próximo tópico.

4.2 Análise do processo decisório à luz dos princípios cooperativos

Este tópico tem como objetivo analisar o processo de tomada de decisão da COOPFAM à luz dos princípios cooperativistas, com base nas concepções de Cançado, Pereira e Vieira (2024), Dufays *et al.* (2020), França Filho e Eynaud (2020), Pereira e Cançado (2018), Singer (2013) e Stahl e Schneider (2013).

Na COOPFAM, o princípio da Educação, Capacitação e Informação constitui um pilar fundamental, evidenciado pelo investimento em cursos e formações de diversas modalidades (técnica, financeira, solidária, cidadã, etc.) oferecidos aos cooperados, moldando os comportamentos, os valores e as formas de pensar dos membros (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; Dufays *et al.*, 2020; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013). Como relata o conselheiro fiscal Geovane: **“eu entrei como produtor, fui estudando, me preparando. Minha escolaridade é primária,**

eu não consegui estudar. Aqui eu consegui estudar, aqui foi uma escola que eu não tive.”

Observa-se, ainda, que esse princípio fortalece a participação nas atividades da cooperativa, sendo apontado como um dos responsáveis pelo elevado número de participantes nas assembleias, e proporciona uma conscientização dos cooperados acerca de sua força social, com ênfase especial no protagonismo das mulheres. Esse princípio possibilita também que a tomada de decisões seja fundamentada na solidariedade e na coletividade, e não apenas em interesses instrumentais ou monetários, como ilustrado na fala do cooperado Roney: **“eu penso na cooperativa como se fosse aqui na minha casa. O que é melhor para a família inteira? (...) Na cooperativa, eu tento fazer a mesma coisa, porque a cooperativa é minha, mas é de todos também.”** Demonstrando o afastamento dos cooperados com a lógica capitalista, e aproximação da emancipação social (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018).

A Adesão Voluntária e Livre é um princípio presente na COOPFAM, evidenciado pelo processo de filiação. Para tornar-se cooperado, o indivíduo deve ser produtor de café, procurar o setor de cadastro, preencher um formulário com seus dados e passar por um processo criterioso de avaliação. Os relatos indicam que os associados ingressam voluntariamente, com liberdade para se desligar a qualquer momento ou permanecer por tempo indeterminado, desde que respeitem o estatuto e o regimento interno.

Esse princípio impacta o processo decisório ao garantir que, por terem aderido de forma voluntária, os cooperados estejam genuinamente interessados nas atividades da organização, tendendo a se engajar nas reuniões e assembleias (Cançado; Pereira; Vieira, 2024; França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013). Na COOPFAM, esse pode ser um dos fatores que explicam a elevada presença dos cooperados nas assembleias. No entanto, ressalta-se que outros elementos, como o investimento em educação, a vinculação à rede *fair trade* e a perda de benefícios em caso de ausência não justificada, podem exercer influência igual ou ainda mais significativa do que a adesão voluntária.

A Gestão Democrática é um dos princípios centrais, pois define o formato do processo decisório da cooperativa estudada. A criação de núcleos e do conselho consultivo pela COOPFAM ampliou os espaços de participação e reforçou o entendimento do papel do associado nas decisões. Temas relevantes são decididos por votação (secreta ou não) em assembleias e reuniões de núcleo, e prevalecem as decisões da maioria presente, caracterizando um processo democrático (Misoczky; Silva; Flores, 2008; Rigo; Araujo, 2009). No entanto, há decisões tomadas exclusivamente pelo conselho de administração, o que contraria o princípio da autogestão e exige reflexão e aprimoramento dos cooperados (França Filho; Eynaud, 2020; Pereira; Cançado, 2018; Singer, 2013; Stahl; Schneider, 2013).

A Participação Econômica dos Membros, associada à rede *fair trade*, assegura um preço justo de venda, garantindo a subsistência dos cooperados e suas famílias. Isso permite que as decisões econômicas transcendam os interesses individuais. As sobras financeiras são destinadas a fins coletivos, conforme relata a cooperada Gabriela: **“quando vai ter essa sobra, já é passado antes pros grupos, pra eles estarem mandando ideias do que gostariam de fazer com as sobras da cooperativa (...) e sempre é na assembleia que se decide o que é feito com as sobras.”** O mesmo ocorre com os recursos do prêmio *fair trade*, destinados a projetos sociais e ambientais. Assim, esse princípio viabiliza decisões substantivas, voltadas ao bem comum.

O princípio da Preocupação com a Comunidade, também está atrelado ao apoio financeiro e às exigências do sistema *fair trade*. Nas decisões que envolvem recursos, desenvolvimento de projetos, qualidade da produção, entre outros, os cooperados consideram os impactos para a comunidade e optam por alternativas que gerem benefícios coletivos.

Em relação à Intercooperação ou Cooperação entre Cooperativas, percebe-se que esse princípio possui menor relevância do que os demais no processo da tomada de decisão, uma vez que a intercooperação/cooperação da COOPFAM com outras cooperativas precisa ser mais desenvolvida. A única decisão identificada a partir das entrevistas que

envolvem esse princípio refere-se auxiliar outras cooperativas de café *fair trade*, comprando o seu produto. Entretanto, ao intensificar esse princípio ele pode tornar-se importante no processo decisório da COOPFAM, pois a mesma pode obter informações, conhecimentos, experiências, impactando na tomada de decisão (desde influenciar a escolha do cooperado ou até mesmo a forma que a decisão é tomada na cooperativa).

A Autonomia e Independência na COOPFAM é relativa, considerando a forte influência da rede *fair trade*. Embora as decisões sejam tomadas pelos cooperados, estas precisam observar as normas do cooperativismo, o estatuto interno e as diretrizes do *fair trade*. Cooperativas devem evitar vínculos que comprometam sua autogestão. No entanto, no caso da COOPFAM, o vínculo com o *fair trade*, embora influente, não compromete a democracia do processo decisório, ao contrário, contribui para que as decisões priorizem o bem coletivo. Como expressa Cecília: **“o *fair trade*, né, que é o nosso principal mercado, tem todas essas regras que precisam ser seguidas justamente para a prática da sustentabilidade.”**

De modo geral, observa-se que todos os princípios cooperativistas estão presentes no processo decisório da COOPFAM, servindo como diretrizes importantes para sua atuação (Bertuouli; Cançado; Souza, 2012). Contudo, estes possuem relevâncias e intensidades distintas. A Gestão Democrática se destaca por estruturar o processo decisório, enquanto a Educação, Capacitação e Informação molda os sujeitos que dele participam. A Intercooperação e Cooperação entre Cooperativas ainda carece de maior presença. Destaca-se também o papel da rede *fair trade* como elemento impulsionador de decisões orientadas para o bem comum, incluindo o da comunidade.

A partir das falas dos entrevistados, foi possível identificar alguns desafios enfrentados pela COOPFAM, entre eles, a questão de gênero. Observa-se que a compreensão sobre gênero na cooperativa ainda é limitada à presença feminina, carecendo de uma abordagem mais abrangente e que considere dimensões de interseccionalidade, como sexualidade, raça e classe social.

Apesar de avanços como a inclusão de cooperadas, criação de núcleo feminino e

incentivo à produção de café por elas, a presença masculina ainda predomina: dos 489 cooperados, 407 são homens (83,23%) e apenas 82 são mulheres (16,77%). Muitas não participam ativamente, seja pelo acúmulo de responsabilidades domésticas e cuidados familiares, seja por desinteresse, comodismo ou sentimento de incapacidade, o que ocasiona a delegação das questões da cooperativa a homens da família (como pais, maridos, irmãos ou filhos).

Além da questão de gênero, outro desafio é a entrada de membros movidos por interesses estritamente financeiros, focados em benefícios individuais. Essa visão utilitarista enfraquece o espírito cooperativo, gerando baixa participação, descompromisso com as atividades coletivas e atitudes contrárias aos valores do cooperativismo. Como consequência, esses membros acabam se desligando, seja por decisão própria ou por iniciativa da cooperativa (Stahl; Schneider, 2013).

A COOPFAM também enfrenta adversidades externas que afetam seu funcionamento e sustentabilidade. Entre elas, destacam-se os impactos das mudanças climáticas na produção agrícola; a instabilidade do mercado financeiro, que gera flutuações no preço do café; e as exigências, por vezes complexas, impostas por compradores internacionais.

Dessa forma, a pesquisa evidencia que, embora a COOPFAM se constitua como uma organização solidária, com um processo decisório participativo-democrático, e cujas ações estejam voltadas ao bem comum — especialmente por sua inserção na rede do comércio justo —, a cooperativa não está isenta de contradições e desafios. Alguns de seus associados reproduzem comportamentos que colidem com os princípios cooperativos, exigindo da organização um processo constante de reflexão crítica. A superação ou mitigação desses desafios deve ocorrer por meio de um esforço conjunto e democrático, envolvendo a participação ativa de todos os cooperados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi analisar o processo decisório da Cooperativa dos Produtores Familiares de Poço Fundo e Região (COOPFAM) à luz dos princípios cooperativistas, buscando compreender como esses são aplicados na prática gestonária, bem como identificar os principais desafios e limitações enfrentados pela cooperativa.

Constatou-se que a COOPFAM reconhece as limitações impostas pela legislação brasileira sobre o cooperativismo, especialmente no que diz respeito à centralização das decisões na assembleia geral. Em resposta, a cooperativa adota mecanismos internos para ampliar a participação dos cooperados, como a subdivisão em grupos menores, a criação de um conselho consultivo e a realização obrigatória de reuniões mensais. Essas estratégias demonstram um esforço claro para fortalecer a comunicação interna e promover uma gestão mais participativa.

No entanto, identificou-se que o nível de participação dos cooperados varia de acordo com a natureza das decisões. Quando as decisões são consideradas importantes, há efetiva participação dos cooperados em todo o processo. Por outro lado, decisões operacionais ou consideradas do cotidiano são tomadas pelo conselho administrativo, que posteriormente apenas comunica os demais cooperados.

Quanto à presença dos princípios cooperativistas no processo decisório da COOPFAM, todos foram identificados, embora com diferentes níveis de intensidade e relevância. Destacam-se o princípio da Gestão Democrática, que estrutura o processo decisório, e o princípio da Educação, Capacitação e Informação, que influencia a participação e formação dos decisores. Por outro lado, o princípio da Intercooperação ainda se mostra incipiente, com pouca representatividade nas práticas da cooperativa.

Apesar dos avanços observados, a COOPFAM enfrenta desafios significativos, especialmente no que tange à coerência entre os princípios cooperativistas e as ações de seus cooperados, que nem sempre estão alinhadas. Isso evidencia a

complexidade de manter uma gestão verdadeiramente democrática e participativa em um ambiente coletivo.

A principal limitação deste estudo foi restringir-se à perspectiva dos cooperados sobre o processo decisório, sem considerar a atuação e percepção dos colaboradores assalariados, nem aprofundar sobre a questão dos cooperados que também são colaboradores da cooperativa. Ademais, não foi possível mensurar com profundidade o impacto real desses princípios na efetividade das decisões e nos resultados organizacionais da cooperativa.

Sugere-se, para pesquisas futuras, identificar a questão da autonomia dos colaboradores e como estes se sentem ao trabalharem em uma cooperativa, além de investigar em que medida a adoção dos princípios cooperativos resulta em melhores decisões, maior engajamento dos membros e fortalecimento institucional. Portanto, espera-se que este estudo sirva de base para que novos pesquisadores aprofundem o tema, aplicando diferentes métodos e instrumentos em distintas realidades cooperativas.

Este estudo evidencia a necessidade urgente de revisão da legislação brasileira sobre o cooperativismo, uma vez que o seu formato atual compromete a efetiva aplicação dos princípios cooperativistas no cotidiano das organizações. A COOPFAM se apresenta como um exemplo relevante de superação parcial dessas limitações. Ainda assim, a cooperativa precisa enfrentar desafios como a prática efetiva da autogestão, descentralização do poder decisório, fortalecimento da autonomia e da intercooperação. Tais aspectos exigem uma reflexão contínua e comprometida, a fim de consolidar uma gestão verdadeiramente orientada pelos valores do cooperativismo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. Cooperativismo e economia solidária sob o olhar filosófico latino-americano: a crítica da colonialidade. **Lex Humana**. Petrópolis, v. 6, n. 2, p.82-101, 2014. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/531>. Acesso em: 15 maio. 2025.

BAPTISTA, V. F. A solidariedade na economia e a Economia Solidária das cooperativas. **Otra Economia**, v. 8, n. 15, p. 128-140, jul./dez., 2014. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2014.815.02>. Acesso em: 10 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.4013/otra.2014.815.02>.

BRASIL. **Lei Federal nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 30 março. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.030, de 28 de julho de 2020**. Dispõe sobre as assembleias e as reuniões de sociedades anônimas, de sociedades limitadas, de sociedades cooperativas e de entidades de representação do cooperativismo durante o exercício de 2020; altera as Leis n os 5.764, de 16 de dezembro de 1971, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil); e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14030.htm#art8. Acesso em: 30 março. 2025.

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, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Airton-Cancado/publication/277575418_A_Pratica_dos_Principios_Cooperativistas_Um_Estudo_de_Caso_no_Tocantins/links/5cde9fec92851c4eaba6fec1/A-Pratica-dos-Principios-Cooperativistas-Um-Estudo-de-Caso-no-Tocantins.pdf. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v1n2p7-18>.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; VIEIRA, N. dos S. Princípios cooperativistas: uma abordagem a partir da gestão social. **Revista Organizações em Contexto**, v. 20, n. 40, p. 215–244, dez., 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/1006>. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v20n40p215-244>.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC- Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2010. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/esac/article/view/18871>. Acesso em: 14 maio. 2025.

DUFAYS, F. O'SHEA, N.; HUYBRECHTS, B; NELSON, T. Resisting colonization: worker cooperativas' conceptualization and behaviour in a habermasian perspective. **Work, Employment and Society**, v. 34, n. 6, p. 965-984, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017019895936>. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.1177/0950017019895>.

FAIRTRADE INTERNATIONAL. What is Fairtrade? **FAIRTRADE INTERNATIONAL**. Disponível em: <https://www.fairtrade.net/about/what-is-fairtrade>. Acesso em: 15 maio. 2025.

FRANÇA FILHO, G. C.; EYNAUD, F. **Solidariedade e Organizações**: pensar uma outra gestão. Salvador: EDUFBA- Ateliê de Humanidades, p. 227, 2020.

GUTIERREZ, G. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 56-75, abr./jun. 1988. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Bhm4D8K7XPhFKWxw4bk7XDP/>. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75901988000200002>.

LAVILLE, J. L. A economia solidária: um movimento internacional. **Revista Críticas de Ciências Sociais**, v. 8, n. 4, p. 7-47, 2009. Disponível em: https://www.ces.uc.pt/ficheiros2/files/JL_Laville_RCCS_84.pdf. Acesso em: 15 maio. 2025.

MEIRA, D.; BERNARDINO, S.; HENRIQUES, J. Evidências jurídicas e empíricas da função social das cooperativas: as cooperativas de distribuição de água como estudo de caso. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, v. 61, p. 120-145, 2022.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de Decisão nas Organizações. Trad. Claudio P. Mazzilli, Carlos Osmar Bertero. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**, 1ª ed., 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, p. 282- 310, 2014.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 2000. 7. ed. 269p.

MISOCZKY, M.; SILVA, J.; FLORES, R. Autogestão e Práticas Organizacionais Horizontalizadas: amplificando sinais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais ENEO V, 2008. **Anais...** Belo Horizonte, 2008.

MORAES, J.; ANTUNES, E. D.; DOVAL, J. L. M.; SILVA, F. C. "Alice no país das maravilhas": práticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, art. 2, p. 429-445, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/wjdJbvvCQDrCbzmYwXJtR7s/>. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300002>.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social de Cooperativas**. Curitiba: Appris, 1ª ed., p.189, 2018.

PINHEIRO, D. C.; PAES DE PAULA, A. P. Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras Contribuições a Partir de um Caso Empírico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4050>. Acesso em: 14 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.33.233-266>.

RIGO, A. S.; ARAUJO, A. C. Autogestão: Estado ou Processo? (Re) refletindo as Experiências no Vale do São Francisco. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, p.77- 97, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4005>. Acesso em: 15 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.4005>.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 6ª ed., p. 127, 2013.

STAHL, R. L.; SCHNEIDER, J. O. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 49, n. 2, p. 197-206, mai./ ago., 2013. Disponível em: https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/csu.2013.49.2.08. Acesso em: 14 maio. 2025. DOI <https://doi.org/10.4013/csu.2013.49.2.08>.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 – Débora Dias Resende

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA)

<https://orcid.org/0000-0001-7269-0379> - deboradiasadm@yahoo.com

Contribuição: Conceituação, Metodologia, Escrita – revisão e edição, Visualização

2 – Lilian Bambirra de Assis

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora efetiva do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

<https://orcid.org/0000-0002-1475-4183> - lilianbassis@hotmail.com

Contribuição: Conceituação, Validação, Visualização

3 – José Willer do Prado

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professor adjunto da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

<https://orcid.org/0000-0003-3926-2406> - jose.prado@ufla.br

Contribuição: Validação, Visualização

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti.

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

Como citar este artigo

RESENDE, D. D.; ASSIS, L. B. de; PRADO, J. W. do. Análise do processo decisório de uma cooperativa de Minas Gerais à luz dos princípios cooperativos. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 24, e92067, 2025. DOI 10.5902/2359043292067. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043292067>.