

## **'LIÇÃO COOPERATIVA' DE IVANO BARBERINI**

**Pela sua inegável importância, traduzimos para português partes da entrevista do falecido Presidente da Aliança Cooperativa Internacional, Ivano Barberini, incluídas no seu livro póstumo “How the Bumblebee Flies – Cooperation, Ethics and Development”, Baldini Castoldi Dalai editore, 2009.**

**O título traduzido do livro “Como voa o Zangão – Cooperação, Ética e Desenvolvimento” é à primeira vista inesperado, dir-se-ia inusitado para um livro sobre cooperativismo. Mas vendo bem, e olhando à crise mundial que se atravessa, e ao percurso que as cooperativas empreenderam desde os longínquos anos 40 do século XIX até aos dias de hoje, ele é justificável. O zangão é o animal que pelo seu peso deveria não ser capaz de voar, tal como as cooperativas são o modelo organizativo que a lógica dos tempos modernos indicaria já não dever ser apelativo. E, no entanto, um voa, e o outro mantém-se atractivo.**

**O livro constitui um verdadeiro grito às armas, um toque a reunir para manter as cooperativas, e os seus ideais, como parte integrante da sociedade e da economia do século XXI.**

**O seu conteúdo é importante para que os dirigentes cooperativos percebam, de uma vez por todas, que as cooperativas só funcionam com, e não contra os seus membros, que de nada serve copiar o modelo de funcionamento das sociedades anónimas para que as cooperativas compitam melhor no mercado, que se optarem por entregar a gestão do dia a dia a gestores profissionais, estes devem ser constantemente avaliados e controlados. Vindas de um Presidente da ACI estas opiniões devem ser aceites e reflectidas como merecem.**

**Mas ao mesmo tempo que se querem activas no mercado, as cooperativas não se devem esquecer do seu passado, de experiência acumulada e dos seus valores e princípios.**

**Para muitos haverá crise de valores cooperativos, pelo menos haverá desconhecimento desses valores no cooperativismo praticado.**

**Tenho-o referido aos meus alunos e público nas conferências, terminando também com a ideia de que se trata de uma fase, a que se seguirá outra de regresso à pureza dos ideias e princípios que desde sempre nortearam ou deveriam ter norteado a cooperação. Barberini acompanha-me felizmente.**

**Mas tão importante como avaliar periodicamente os valores de que são moldadas, as cooperativas devem interiorizar que se devem permanentemente questionar sobre o que fazem, se o fazem no interesse dos seus membros, se o fazem bem insertas no seu meio e beneficiando-o sob todos os aspectos. Estagnação é sinónima de morte a prazo.**

**Por melhores resultados que venham a conseguir no mercado, as cooperativas que se não respaldarem nos seus membros perceberão rapidamente que sem eles não irão a nenhum lado, já que a prazo, quando por algum motivo deles precisarem será o vazio que encontrarão e a porta terá de ser encerrada.**

**É tudo isto e muito mais o que nos deixa dito e escrito Barberini. Seria muito útil que o que traduzido fica pudesse chegar ao maior número de membros das cooperativas possível. Seria como que uma homenagem nossa a um homem que a Portugal dedicou parte do seu tempo, e ao movimento cooperativo mundial toda uma vida.**

**Com perguntas de Miriam Accardo, segue tradução dos três capítulos que pareceram mais relevantes:**

## ESTANDARDIZAÇÃO E DESMUTUALIZAÇÃO

Num mundo crescentemente competitivo, abalado nas suas fundações por uma crise mundial sem precedentes, há um crescente aumento na complexidade da empresa cooperativa, bem como das contradições que tem que gerir, a primeira das quais a da relação entre fins e meios. Numa empresa capitalista, o capital está na base da criação da companhia; numa empresa cooperativa o capital é um instrumento ao serviço dos parceiros/membros.

Há uma diferença essencial mesmo se o encontro com o mercado se faz largamente no mesmo terreno – a necessidade de recursos financeiros, dimensões de escala, organização eficaz e eficiente, solidez patrimonial.... A cooperativa, enquanto empresa, não se pode esquecer de aplicar cuidadosamente as regras de mercado. Ao mesmo tempo, a cooperativa tem de agir com base nos seus fins distintivos, fins caracterizados pela relação de benefício e ajuda mútua entre os seus membros, pela responsabilidade social, liberdade e democracia económica. Tudo isto inclui uma boa dose de generosidade e altruísmo no comportamento dos cooperadores, nem sempre uma matéria simples e directa num mundo em que o individualismo se afirmou como modelo de vida, com implicações que são visíveis também a nível económico.

A empresa é o meio indispensável para alcançar esses objectivos. Com efeito, o filósofo Emanuele Severino diz que quando um instrumento é insubstituível, se torna num objectivo final; de meio transforma-se em objectivo. A relação bastante clara entre o fim constitutivo ou objectivo e os meios para o alcançar é, assim, o desafio mais difícil da empresa cooperativa se esta, como devia, quer sobreviver não apenas enquanto “empresa”, mas também enquanto “cooperativa”. Isso leva-nos a formular um conjunto de questões decisivas para o futuro da cooperação:

- Que inovações devem ser introduzidas na sua cultura empresarial de forma a enfrentar os muitos desafios impostos pelas realidades do mercado?
- Como pode ela competir com empresas excelentes, sem obedecer aos padrões da empresa capitalista?
- Serão os valores e princípios cooperativos aplicáveis aos problemas do nosso tempo?
- Como poderemos equipar as cooperativas com os recursos necessários para competir e crescer?

As respostas a estas questões são articuláveis e complexas. Se muitas confirmam a validade do modelo cooperativo, outras há que escolhem caminhos diversos. É sempre importante pensar até onde se pode forçar o equilíbrio cooperativo. Como refere o sociólogo canadiano Daniel Côté, a criação e crescimento das holdings financeiras são, em certos casos, necessárias, mas podem criar desequilíbrios e forçar as cooperativas até ao ponto do colapso. Pode conduzir, de facto, a um modelo organizacional que ignore a ideologia cooperativa e inflame o caminho da desmutualização, isto é, a perda do seu fim de ajuda mútua. Se a cooperativa se tornar numa mera comunidade de interesses, a

sua identidade distintiva enfraquece e a lógica de mercado por prevalecer sobre a intensidade dos princípios cooperativos.

*Quer clarificar-nos qual o exacto significado de “desmutualização”?*

De acordo com uma boa definição do grupo cooperativo Desjardins, sediado no Quebec, Canadá, desmutualização é um processo que leva a instituição cooperativa a mudar as suas características fundamentais, a perder a sua identidade, ao procurar obter vantagens que considera preferíveis.

*Existem formas diversas de desmutualização?*

Certamente. Podem, por exemplo, existir cooperativas que se transformam em empresas públicas, ou que mudam a sua forma de propriedade, isto é, que passam a ser controladas por investidores privados ou sociedades por acções.

De acordo com o investigador brasileiro Fábio Chaddad, a “desmutualização ocorre quando a ‘desregulamentação’ dos mercados, as inovações tecnológicas ou agro-industriais mudaram as regras do jogo”, enquanto para David Griffiths começa quando “uma cooperativa perde a sua identidade distintiva face às corporações capitalistas”.

Num estudo de 2006, o investigador Alan J. Robb demonstrou que a transformação das cooperativas na Austrália se acelerou quando foram aprovadas leis assentes nas habituais justificações: a transformação permitirá um melhor acesso do capital exterior às cooperativas; permitirá expandir e alargar a jovem empresa; permitir-lhe-á competir de modo mais eficaz com as outras empresas do mesmo sector.

*Quais são as causas da desmutualização e qual a relação entre o papel central do membro e um sistema cooperativo?*

De acordo com estudos feitos nos últimos dez anos, a forma cooperativa corre o risco de degenerar, especialmente quando o membro passa de indivíduo a figura anónima, ou deixa de prestar atenção à vida da sua sociedade.

*Muitos estudiosos concordam que as causas principais são internas à cooperativa. Que factores são esses?*

Os factores internos (Griffiths, 2007) são muito mais importantes que os externos nos casos em que os executivos operacionais e os membros da direcção tentam obter lucros imediatos esquecendo-se de respeitar os valores e princípios cooperativos. Na maior parte dos casos, a desmutualização é causada pelas escolhas dos executivos cooperativos, com o apoio de consultores externos e com consentimento da direcção; só muito raramente é produto de pressão dos membros.

*Um estudo de Daniel Côté identifica três mudanças estruturais ocorridas nas três últimas décadas do século vinte encorajando as cooperativas a desmutualizarem-se. Pode falar-nos dessas mudanças?*

Primeira mudança: do reconhecimento do membro como indivíduo a figura anónima. Nos primórdios, o projecto cooperativo podia ter diversos tamanhos e escalas, e levava em linha de conta os valores das pessoas e da comunidade. À luz deste desenvolvimento não é surpresa saber que membros e trabalhadores encontram uma dificuldade crescente em reconhecer e apreciar as particularidades distintivas das cooperativas.

Segunda mudança: a expansão substancial da base de filiação das cooperativas criou o problema da ‘acção colectiva’. Os verdadeiros proprietários das maiores cooperativas são um amplo sector da população, em resultado da adesão livre e voluntária e do

património indivisível. Daí resulta que os membros se desinteressam da operação da sua cooperativa. Isto reforça a emergência da figura do membro anónimo.

Terceira mudança: cooperativas são empresas que operam no mercado e partilham o mesmo campo de actividade com inúmeros competidores. Em muitos casos, os membros não conseguem compreender a natureza específica da relação ‘membro/cooperativa’. São considerações sobre produtos, serviços e preços oferecidos pela cooperativa e pelos seus competidores que estão na base da sua apreciação e processo decisório. Daí deriva que se diferenciem as cooperativas em função do modo como aplicam as regras cooperativas. As diferenças tornam-se evidentes quando se consideram factores como valores, princípios, regras, e práticas, tanto em termos associativos como empresariais.

*A relação com o membro desempenha então um papel decisivo na prevenção dos processos de desmutualização. Existe aí um papel a desempenhar pelas organizações de grau superior?*

Sim, foi demonstrado que a ausência ou fraqueza das organizações de grau superior contribui significativamente para o fenómeno da desmutualização. Pelo contrário, fazer do membro um actor mais interessado e participativo e, ao mesmo tempo, reforçar o sistema cooperativo são um par de acções que apontam no mesmo sentido. Contribuem para o crescimento da empresa cooperativa ao mesmo tempo que reforçam a sua natureza e papel. Uma grande parte da identidade, reputação, e a possibilidade de construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento é partilhado pelas cooperativas do sector e território. Estes factores, mais que quaisquer outros, permitem que empresa e sistema cooperativo sejam interdependentes em muitos aspectos. Essa foi uma das razões por que o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional de 1995 confirmou a “intercooperação” como um dos sete princípios cooperativos básicos.

*Será que dotar a cooperativa dos necessários recursos lhe permitirá evitar a desmutualização?*

A crescente pressão da mudança social, económica, regulamentadora e tecnológica levamos a repensar os fundamentos da empresa cooperativa e sua verdadeira razão de existir. Alguns sentem que esta ruptura pode levar a um novo modelo cooperativo que ignore completamente a ideologia cooperativa, abrindo assim as portas à desmutualização.

*Será que uma cooperativa para lá das desvantagens também terá vantagens em desmutualizar?*

Um dos argumentos a favor da desmutualização é o de a economia de mercado minimizar a diferença entre a empresa cooperativa e a sociedade anónima. Alguns observadores pensam que a transformação de cooperativas em empresas capitalistas só ajuda a aumentar a eficiência da empresa e elimina as limitações financeiras da nova empresa. Bem pelo contrário, contudo, estudos na Austrália, de 1998, mostram que, durante um período de vinte e três anos, as cooperativas atingiram um grau maior de eficiência e produziram melhores resultados se comparadas às empresas normais.

*De qualquer forma os casos de desmutualização são raros, sendo muito mais frequentes os fenómenos de standardização entre empresas cooperativas e empresas capitalistas. Em que áreas isso ocorre?*

De facto, mesmo se estas formas de empresa pertencem a universos paralelos em matéria de objectivos finais e base de filiação, têm muitos pontos em comum no uso de tecnologia, organização, e concorrência. Ambos os modelos estão e agem no mercado,

tal como ambos necessitam de algum reconhecimento social. O que as diferencia totalmente, como vimos, são os seus fins institucionais. A estandardização é, em muitos casos, recíproca, com efeitos que podem ser tanto benéficos como negativos. A estandardização assume hoje, por exemplo, a forma de responsabilidade social. O que antes era um traço peculiar apenas da cooperativa, parece hoje ser adoptado também pela empresa capitalista: na presente crise económica ela vê tal elemento como oportunidade para a recuperação, como futura orientação.

*Que riscos se podem esperar dos processos de estandardização nas empresas capitalistas e nas cooperativas?*

No presente desafio, não é apenas a identidade cooperativa que é desafiada e testada continuamente. De acordo com Emanuele Severino, a tendência para obter o maior lucro conduz a empresa capitalista para um dilema existencial. Ao fazê-lo destrói-se a si própria. Se, pelo contrário, a empresa capitalista pensasse no meio ambiente, e não no seu lucro, o que aconteceria? Transformar-se-ia. Acabaria em algo diferente.

A empresa cooperativa que copia elementos da empresa capitalista que contradizem a sua natureza fundamental, tal como perder de vista a sua vocação social em favor do lucro, dá um passo errado não apenas em matéria de princípios, mas também em termos estratégicos.

*Então em que casos podemos dizer que a estandardização é positiva?*

Quando, por exemplo, a cooperação consegue apreender ou obter elementos de outros modelos que sejam válidos para melhorar a sua gestão ou operação, ou a sua competência tecnológica, quer dizer, quando uma das partes aprende com o que a outra faz bem. Não estamos, noutras palavras, em presença de mundos separados e irreconciliáveis, mas sim de duas realidades que partilham o mesmo terreno de operação, o do mercado, agindo com base em movimentos e factores que são específicos, mas não exclusivos de cada um.

*A competição no mercado é cada vez mais dura. O que têm as cooperativas que fazer para aumentarem o seu nível competitivo?*

Há algum tempo que as cooperativas compreenderam que têm de competir com excelentes empresas num desafio sem fim e a decorrer. Esse resultado pode ser obtido se e quando a visão de longo prazo acompanhar as condições concretas e actuais, e se e quando a concorrência coexistir com uma forte identidade; a estrutura organizativa melhora a sua eficiência e eficácia, se e quando os recursos disponíveis – humanos, financeiros e sociais – forem adequados, operados de modo competente, e mantidos em perfeito estado de equilíbrio.

*O futuro da empresa cooperativa depende assim de uma série de factores que formam um mosaico que deve ser mantido harmónico. Como se enfrenta este difícil desafio?*

Com uma discussão aberta e análise profunda dos casos. Uma visão clara dos temas presentes ajuda os debates e dá energia ao processo, produzindo novas ideias e enriquecendo as ideias sujeitas a consenso. Hoje mais do que nunca, a acção cooperativa necessita do contributo do mundo da cultura, desenvolvendo novas e mais fortes relações entre organizações cooperativas, universidades, e estudiosos do fenómeno cooperativo, trabalhando em projectos concretos e numa relação de reciprocidade.

Os esforços devotados a repensar a cooperação nos anos recentes são extremamente úteis. A correcta interpretação dos princípios cooperativos, de forma a reforçar a

cooperativa enquanto associação e empresa, pede que tentemos encontrar uma síntese virtuosa entre pontos de vista, por vezes conflituais: os do cooperador, do sociólogo, do economista, do jurista, e dos accionistas.

*De forma a enfrentar o desafio concorrencial, deveria a empresa cooperativa permanecer mais fiel aos seus princípios ou procurar mudar as suas estratégias?*

A empresa cooperativa foi concebida para a continuidade. Ao mesmo tempo, deve ser desenhada e organizada para a inovação. Mudança radical e continuidade não são necessariamente pólos opostos.

A crise nas empresas cooperativas, que por muito tempo mantiveram a liderança no mercado, é muitas vezes resultado da não vontade de se repensarem e do fenómeno de estandardização cultural e prática com empresas assentes no capital.

De forma a ser capaz de mudar com rapidez, a empresa necessita de uma relação próxima e sem quebras com os membros e accionistas. Quanto mais organizada estiver a cooperativa para ser líder na mudança, mais essencial se torna a existência de um equilíbrio entre inovação e continuidade, em harmonia com a sua missão. A escolha requer coragem para abandonar tudo o que seja obsoleto e antigo na sua estrutura, organização, políticas, e na imagem. A definição de novos paradigmas e a gestão da complexidade requer competência, coragem, lealdade e espírito de equipa.

O projecto cooperativo nasceu de um vasto processo de participação que envolveu grupos executivos, membros, e trabalhadores. Inovar pela participação e actividade empresarial implica criar cultura a partir de projectos, experimentação e difusão da experiência obtida.

*Quais as consequências que derivam para a tomada de decisões desta concepção do projecto?*

Com efeito, a questão mais relevante e mais amplamente discutida em relação a este tópico é a consequente lentidão nos processos de tomada de decisão, em parte porque a discussão faz emergir conflitos e diferenças nas ideias e interesses. Não há que evitar a tendência de resistir à mudança; é parte da natureza humana; está sempre presente, em todas as organizações. Ouvir as preocupações que emergem, construir pacientemente consensos, aberta e claramente, nunca é perda de tempo.

No contexto cooperativo, a necessária rapidez no processo decisório não pode ser obtida pela centralização, mas sim pela capacidade do líder de enquadrar o debate em termos de interpretação lúcida dos cenários à medida que se desenvolvem, e de produzir explicações convincentes das razões para se mudar e resultados expectáveis. É assim que se consegue encurtar o tempo envolvido na decisão e, ao mesmo tempo, reforçar a vida democrática da cooperativa.

A partir daqui pode-se partir para confrontar o desafio cultural, demonstrando que o projecto cooperativo age como motor do mercado e fornece dois factores crescentemente em falta: uma visão de médio e de longo prazo, e uma consistência e coerência com a procura social. A empresa cooperativa foi criada para dirigir o crescimento económico de acordo com princípios de justiça e transparência, e para contribuir para a afirmação de uma concepção de mercado em que há uma confrontação e séria consideração de valores – trabalho digno, integridade, segurança, informação – e não apenas de preços.

Este apelo, que remonta aos Equitativos Pioneiros de Rochdale, vai diariamente contra as contradições da realidade. Essas contradições testam a consistência da acção empresarial, que nunca foi total e objectivamente testada com respeito aos valores.

*A consistência é um factor indispensável sem qualquer dúvida. Que restrições pode gerar e como é possível combiná-la com a necessária flexibilidade da actividade económica?*

Para ser claro, consistência e valores cooperativos não são sinónimos de atitudes conservadoras. Não se constrói o futuro sonhando com ou lastimando o passado. A consistência mede-se projecto a projecto. Daqui resulta a importância de mecanismos de controlo adequados e operativos na cooperativa e no sistema cooperativo. A cooperação tem raízes culturais muito antigas e fortes e um sistema de valores – éticos, sociais e democráticos – sobre os quais assenta a sua identidade. São factores essenciais, mas não bastam por si.

Zygmunt Bauman avisa que “há que provar que se pertence a um sistema de valores pela acção, por toda uma vida, não apenas mostrando a certidão de nascimento. De outro modo não se é convincente”. É necessário provar aos membros e accionistas que, num mundo concorrencial, há um valor acrescentado associado ao modelo cooperativo. A cooperativa deve claramente incorporar vantagens significativas para os membros, que claramente devem perceber o significado do seu estatuto enquanto proprietários/utilizadores.

*Com que bases partiu a cooperativa para a revisão da sua forma de governação de maneira a tornar-se mais efectiva e capaz de cumprir a sua missão?*

A forma de governação deve ser sempre inspirada pelos valores cooperativos sendo que, de certo modo, tais valores são os verdadeiros líderes da cooperativa, incorporando o seu significado e identidade. Este critério está presente no trabalho feito em anos recentes pelas organizações cooperativas que querem redefinir o seu modelo de governação (**Nt. - segue-se referência concreta, que se não traduziu, à realidade italiana**). O respeito e a prática dos princípios cooperativos estão na base da autonomia e independência da empresa cooperativa. Por isso é que é tão grande a responsabilidade dos executivos operacionais e dos eleitos pelos membros da cooperativa. A direcção tem de estar plenamente consciente que a sua tarefa principal é preservar os valores cooperativos e assegurar que sejam consistentemente implementados.

A responsabilidade da gestão é assegurar as melhores condições possíveis para desempenhar tal papel, com informação transparente e operando de forma a garantir que iniciativa empresarial e iniciativa de ajuda mútua sejam igualmente eficientes. Os gestores cooperativos não são apenas peritos em gerir uma empresa: interpretam também e implementam a missão da cooperativa. Neste contexto há necessidade de mecanismos que façam a supervisão do poder da gestão, assegurem que as relações com a base de filiados se mantenha fluida, reforcem a estrutura associativa, e encontrem e giram uma consistência cooperativa continuamente renovada.

*Considerada nestes termos, é-se tentado a dizer que é ainda mais desafiador ser cooperador, isto é, ser-se capaz de transmitir o trabalho de cada um de forma a alcançar uma partilha por todos. A tomada de decisões sem diálogo é sem dúvida menos ‘stressante’...*

Oh, tenho de concordar. Em qualquer organização os que têm responsabilidade pelas decisões tentarão impor e afirmar as suas ideias próprias do modo mais efectivo e oportuno possível. Apesar das excelentes lições dos gurus da gestão e daquelas que aprendemos da vida, muitos tentam-se pelos processos de decisão unilaterais. Trazer outros para o processo enquanto participantes, transmitir as razões das decisões, e procurar para elas apoio, é um trabalho mais árduo do que simplesmente impor o seu ponto de vista por desempenharmos função que o permite, e depois prosseguir

cegamente para o objectivo pretendido. Os executivos cooperativos devem evitar o risco de viver numa torre de marfim, sem ter de justificar as suas acções a ninguém; pelo contrário devem sempre manter relações com os seus membros e com o mundo exterior.

*Nesse caso, redefinir a governação tem a ver, sobretudo, com a relação entre propriedade e gestão. Como é que isso funciona nas empresas cooperativas?*

Trata-se de problema muito complexo que não tem um modelo único, em parte devido às diferenças consideráveis de sector para sector cooperativo, precisamente em termos da natureza da propriedade e relação resultante com a gestão. Ajuda-nos a pensar a análise do investigador Henry Hansmann, que faz uma clara distinção entre empresa cooperativa e organizações não lucrativas. Outros ainda, como Edgar Parnell, acreditam que não deveríamos confundir cooperativa com organizações altruísticas ou não lucrativas.

Embora isso pareça estar certo em termos gerais, parece-me uma distinção dicotómica excessiva tanto em termos da definição de cooperativa proposta pela ACI (“Cooperativa é uma autónoma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada”), como das diferenças dos diferentes sectores cooperativos em função das leis e regulamentos nacionais.

Se bem que a motivação subjacente – a troca mútua – seja igual para todas as cooperativas, qualquer que seja a sua dimensão e sectores a que pertençam, a natureza e conteúdo das transacções mudam: pode ser trabalho (cooperativas operárias), protecção do poder de compra, saúde, ou poupanças (cooperativas de consumidores), marketing, transformação de produtos, fornecimento de factores de produção (cooperativas de negócios), ou um misto, no caso das cooperativas multifuncionais ou com accionistas múltiplos.

O caso italiano desenvolvido após a Segunda Guerra Mundial, com base em legislação que encoraja o estabelecimento de reservas indivisíveis, é um exemplo de como o património pertence de facto à cooperativa e, em última análise, ao fundo mutualista visando promover a cooperativa. Esse património deve ser devolvido a esse fundo no caso de transformação da cooperativa noutra tipo de empresa (**Nt. – proibida em Portugal**) ou de liquidação da cooperativa. Isso leva-nos a excluir a possibilidade do ‘lucro subjectivo’ pertença do membro individual, prefigurando a acumulação de lucros como ‘lucro objectivo’, destinado a reforçar a empresa e o seu lucro intergeracional, sem que o lucro represente necessariamente a razão de ser do pacto associativo entre os membros da cooperativa.

Os membros têm a ‘propriedade’ das operações, pelo que são obrigados a exercer, através dos órgãos que elegem ou em quem delegam, o poder que daí deriva. Têm, por isso, todo o interesse em garantir que a empresa cooperativa funciona bem e responde aos objectivos estatutários. Por isso são chamados a participar activamente e a exercer ampla e efectiva supervisão. Sem essa supervisão, parece irresponsável falar-se de ‘representação dos proprietários’ e articular nessa base a organização da empresa.

Ainda há os que consideram a dimensão da base de filiados como factor discriminatório da definição de cooperativa: ‘Cem mil membros não fazem uma cooperativa de consumo’, na expressão do parlamentar italiano Rocco Buttiglione há uns anos atrás.

*Que possibilidades existem de os consumidores estabelecerem a sua própria estrutura de compras ou desempenharem um papel na planificação e engenharia do consumo, sem ser através de uma certa forma de associação que lhes dê poder de representação e poder de consumir?*



O facto de centenas de milhar de consumidores deverem ser membros de uma cooperativa corresponde às condições derivadas de um mercado altamente competitivo, no qual participam de um lado as grandes multinacionais da distribuição e, de outro, as igualmente grandes multinacionais da produção, a par das necessidades vastas e mutáveis dos consumidores. A existência de uma forte cooperação de consumidores actuando no mercado com o objectivo de salvaguardar o poder de compra, saúde, ambiente, qualidade dos produtos e serviços, transparência e integridade, é um factor essencial da democracia que baseia a sua força na extensão da base de filiação. Precisamente por causa de tais objectivos, a cooperação não se confunde com uma empresa pública. Têm em comum uma larga base de membros e conseqüentemente uma 'fraqueza' de propriedade. Isso não implica que um membro desempenhe ou não um papel significativo. De entre as quatro forças fundamentais da física, a da gravidade é a mais fraca, mas imaginemos o que aconteceria se ela não existisse.

*De forma a assegurar que estas características sejam preservadas, um papel fundamental é desempenhado pelo contínuo equilíbrio entre um bom nível de responsabilidade gestional e sua profunda integração com a base de membros. Concorda?*

Certamente. Como vimos, a correcta operação deste tipo de empresa depende da responsabilidade da gestão e sua profunda simbiose com os membros eleitos da direcção e outros veículos de participação. Peter Drucker aborda este tópico considerando a empresa pública como forma mais evidente da sociedade pós capitalista. Nessa concepção, a figura do capitalista tende a desaparecer para dar lugar a uma propriedade mais difusa na qual o verdadeiro poder e responsabilidade pela produção dos esperados resultados são dados aos gestores. Nesse caso, também, é necessário evitar que seja permitido que a forma prevaleça sobre a substância, eficácia e transparência do processo decisório.

## O PAPEL SOCIAL E ÉTICO DA RESPONSABILIDADE

Como todas as outras organizações, a cooperação também é internamente ameaçada pela crise devastadora que varreu o mundo e que pôs em causa os modelos de desenvolvimento que pareciam imbatíveis. Ao longo dos anos, os processos de globalização provocaram mudanças sociais que minaram certezas de anos, levando a afirmar novos paradigmas na sociedade e relações humanas. A acção do capitalismo global reduziu a diversidade e tradições locais, e impôs modelos culturais e organizacionais julgados úteis ao seu desenvolvimento. O sentido do bem comum desapareceu a par da solidariedade.

O interesse pessoal em objectivos imediatos é a métrica prevalentemente adoptada para avaliar as decisões públicas e expressar consensos ou discórdias a respeito da acção governamental. Isso leva a quebrar laços e vínculos essenciais à coesão social. Aumenta a fome no mundo, e a ausência de ética produziu enormes desastres no plano económico e social. Perante tudo isto devemos-nos lembrar que o pessimismo nunca produziu fosse o que fosse; não é 'lucrativo'. Mas optimismo não é sinónimo de 'despreocupação': pelo contrário, isso é loucura num contexto no qual os problemas devem ser compreendidos e enfrentados se os quisermos resolver.

Ser optimista não significa, para uma estrutura que não opera apenas no mercado, mas em todo um complexo social e cultural, oferecer sonhos doces e sem pesadelos aos que dormem, mas sim melhores condições aos filhos que acordam. Não é acidental que se

veja hoje a ética como nova oportunidade para a empresa capitalista. O facto de a cooperação conter esse valor em si própria, enquanto componente estrutural e não funcional, só pode ser uma vantagem.

Sem dúvida que a cooperação opera numa situação tornada mais difícil pelas actuais tendências e pela difusão de uma cultura assente no egoísmo. Há igualmente uma ampla vontade na sociedade para reconstruir relações de solidariedade e apreciar manifestações de responsabilidade social por parte de organizações e empresas. Agora que a cooperação tem maiores oportunidades para ver estes traços reconhecidos e apreciados, não pode arriscar esperar, limitando a gerir-se sem trabalhar para reforçar a necessidade de levar a sua mensagem ao colectivo.

*Como é que a tendência da empresa cooperativa para construir uma rede associativa pode ajudar a criar valor económico?*

Parece totalmente clara se considerarmos a diferença de desenvolvimento económico entre as áreas em que um tecido associativo se desenvolveu ao longo do tempo e as em que está limitado ou desaparecido. É o caso do Centro-Norte de Itália se comparado com o Centro-Sul, tal como evidenciou o investigador Robert Putnam no estudo sobre as raízes culturais das diferentes áreas de Itália. A experiência, desenvolvida ao longo de décadas de história cooperativa, demonstrou que existe, em qualquer caso, uma relação apertada e virtuosa entre desenvolvimento económico e coesão social. Um grau reduzido de coesão traduz-se em maior vulnerabilidade no desenvolvimento; por outro lado, qualquer crescimento económico separado e desprovido de melhoria das condições de vida não cria coesão.

*É uma herança cultural muito significativa, mas será suficiente para enfrentar a situação actual?*

É certamente uma condição favorável para compreender a realidade deste século e para agir em conformidade, mas não é suficiente. Nem sempre, nem em todo o lado, a empresa cooperativa possui a cultura apropriada para enfrentar as necessárias mudanças de estratégia, políticas e de organização, de forma a elevar-se ao nível requerido pelo desafio da concorrência global, tanto no terreno económico como cultural. É sobretudo no campo cultural que temos de começar por introduzir mudanças para afirmar a visão de médio e longo prazo que foi sempre ponto distintivo e força da empresa cooperativa. Se no passado, sociedade e cooperação foram dotadas de recursos escassos, mas mesmo assim tinham um forte sentido do futuro e certeza dos objectivos a atingir, hoje temos maior riqueza de recursos, mas menor clareza sobre onde queremos chegar.

*Como pode ser fortalecido o papel social da empresa cooperativa?*

A cooperação assenta no conceito de mutualismo, partilha entre pessoas, necessidades, respostas, e acções necessárias para esses fins. O altruísmo cooperativo não exclui a caridade, só que nunca a confunde com o genuíno empenhamento social. Hoje, a verdadeira solidariedade está em partilhar e difundir conhecimento, em ajudar as pessoas a crescer e a se aperfeiçoarem. Para a cooperação, responsabilidade social é um em sete princípios fundamentais, não uma política de marketing que segue modas e necessidades momentâneas.

De qualquer modo o altruísmo é um factor necessário para combater a crise, já que apela a todos para aderir a um clima de confiança e solidariedade, também no mercado, sob forma de relações cooperativas entre actores económicos e institucionais. Deixem-me quanto a isto citar as significativas palavras de Pier Luigi Celli, gestor executivo da

Universidade Guido Carli, quando defendeu que apenas hoje pode o altruísmo garantir uma oportunidade de desenvolvimento da economia.

É necessário pensar mais nos outros e garantir que o individualismo espalhado pela globalização inclua características de maior responsabilidade perante a sua comunidade de referência. Só desta forma se torna possível limitar os danos produzidos pela crise económica mundial. Altruísmo significa também pensar nas gerações futuras. A sabedoria dos antigos índios da América do Norte está condensada no conceito de que “ não herdámos este mundo dos nossos antepassados; pedimo-lo emprestado aos nossos filhos”.

*Todavia, isso não põe a Coop a salvo de distorções e erros?*

Certamente que não. Houve ocasiões e momentos críticos, alguns no universo cooperativo, se bem que hoje noutros países, como a Austrália, Israel e Estados Unidos, mais que em Itália, quando se decidiu ser necessário alterar o sentido de responsabilidade colectiva focalizando-o mais intensamente no interesse individual. É da natureza cooperativa ela ser uma empresa. Ao contrário de outras organizações (associações, fundações, organizações não lucrativas), ela assenta numa gestão empresarial eficiente como forma de atingir os seus objectivos mutualistas e sociais. É aqui que nos encontramos a tentar preservar um equilíbrio difícil, que exige um permanente processo de ajustamentos estratégicos e comportamentos diários exigentes para combinar uma boa performance económica com visibilidade social.

*No domínio da iniciativa económica inspirada em objectivos sociais, será que existem experiências de colaboração entre a empresa capitalista e a empresa cooperativa?*

É precisamente nesse domínio que houve e continuam a existir boas oportunidades para iniciativas comuns. Por exemplo, o consórcio de compras em comum das cooperativas de consumo, Coop Italia, mantém há décadas uma proveitosa colaboração com o mundo da produção para garantir o fornecimento de produtos respeitadores da saúde e ambiente, produtos comercializados depois com o nome e marca Coop.

Uma das primeiras iniciativas deste tipo surgiu em 1980, com a campanha que a Coop desenvolveu para reduzir o uso de fósforo nos detergentes de roupa. O projecto envolveu a corporação Miralanza. Apesar de a companhia não querer fazer experiências com os seus produtos próprios, aceitou produzir um detergente de roupa contendo uma percentagem reduzida de fósforo em nome da Coop. O produto em causa foi depois comercializado com a marca Coop. A Coop aceitou pôr em risco a sua imagem, mesmo em caso de falhanço do produto.

*Foi de facto um risco para a imagem Coop, mas também uma boa forma de provar o seu papel social. Como fez para encorajar a participação dos seus membros?*

A iniciativa foi apoiada por uma recolha de assinaturas, sobretudo nas lojas Coop: o contacto com centenas de milhar de indivíduos representou uma oportunidade extraordinária de fornecer informação e educação. No final, o objectivo foi atingido: apenas ao fim de poucos anos foi banido por lei a adição de fósforo aos detergentes.

A campanha para aumentar a consciencialização da opinião pública recorreu também a momentos ‘folclóricos’, como quando a Coop pôs a descer o Arno e o Tibre, e nos canais de Veneza durante o Carnaval da cidade, um enorme e colorido barco de pesca em plástico com uma máscara de gás. Neste caso o ‘peixe’ ia cheio de crianças com a mensagem “dos habitantes do mar para os habitantes da terra”. A Coop quis assumir o risco da iniciativa por causa da sua vocação social: há poucas sociedades por acções

capazes hoje de pôr em risco a sua imagem de forma a ir de encontro às necessidades e interesses dos seus consumidores.

*Batalhas, especialmente em frentes sociais e ambientais parecem realmente não ter fim.....*

Especialmente hoje, não são de facto poucas as oportunidades para agir nessa direcção. É nelas que vemos a força de liderança da empresa cooperativa enquanto agente de consciencialização em nome dos seus membros e consumidores. Por exemplo, no fim de 2008, mesmo no meio do catastrófico eclodir da crise económica, em resposta aos injustificados aumentos de preço de certo número de fornecedores e grandes empresas, a Coop, primeiro ameaçou, e depois executou a retirada de todos os produtos dessas empresas e marcas da sua lista de oferta. Tratou-se de uma acção concreta assente no poder associativo, associação que visa satisfazer as necessidades dos seus membros/consumidores e seus interesses. Uma vocação que em graus diversos nos últimos anos também a empresa capitalista parece querer adquirir.

*Há, hoje, uma grande conversa sobre a redescoberta da ética na empresa. O que pensa disso?*

Não é a primeira vez que se discute a possibilidade ou necessidade de reconciliar economia e ética; o debate sobre o assunto tem sido fonte de controvérsia há anos. A ética tem, no geral, sido vista como entrave pela empresa capitalista, uma limitação inaceitável à sua liberdade de acção no mercado. Falar de ética nas actuais circunstâncias implica considerar um modelo de desenvolvimento assente na ausência de regras como única forma de tornar a empresa competitiva, reduzir os custos, e conseguir, também, resolver muitos dos grandes problemas do nosso tempo, por exemplo a pobreza extrema. A ética da responsabilidade para com o meio e as comunidades locais desapareceu progressivamente com o estabelecimento do capitalismo global.

Esta dimensão, muito provavelmente conduzirá a abandonar as necessidades dos territórios em que operam, com os quais não sentem qualquer laço participativo ou identitário, porque a sua sede fica a muitas milhas de distância e têm de tratar de interesses muito ‘distantes’ dos interesses dos proprietários. A prática de uma espécie de ‘fuga da responsabilidade’ deu-lhes uma vantagem competitiva inquestionável.

*O conceito de ética de mercado permite uma interpretação clara ou apresenta ambiguidades?*

Não há dúvida que a ética permite vasto campo de interpretações. Há uma antiga mas divertida anedota que enfatiza claramente a ambígua natureza da ética. O filho de um vendedor pede ao pai que lhe explique o que é a ética. O pai responde que, dado que é um conceito muito complexo, tentará clarificá-lo com um exemplo simples. “Aparece-me um cliente, compra-me 50 Euros de mercadoria, mas engana-se e paga-me 100 Euros. Neste ponto tenho um problema ético: tenho ou não que partilhar o assunto com os meus sócios?”

Não pode haver dúvida que temos um dever ético para com os nossos parceiros ou membros, mas obviamente a relação com o cliente tem, também, de assentar na honestidade, transparência e integridade. O filósofo Emanuele Severino fala da ética como um “poder”, isto é, uma capacidade de decidir e influenciar a sociedade e território envolvente através das nossas acções. Isto é verdadeiro também para as empresas. Penso pessoalmente que caminhar pela senda da responsabilidade ética significa apropriar o poder de mudar o estado de coisas no interesse de um futuro

melhor, mais responsável, mais pacífico e mais confortável. A ética da responsabilidade aplicada à economia significa ir além de um mero foco no presente, espécie de ‘tracção inconstante’, um fim em si mesmo.

*Grande responsabilidade, então, para cada uma das cooperativas sobre cujo comportamento virtuoso recai a imagem de todo o sistema cooperativo. Que riscos correm?*

Grandes responsabilidades trazem sempre consigo grandes riscos. Sobretudo às cooperativas exige-se sempre que dêem tudo e forneçam o melhor. Pedimos máxima consistência em termos de comportamento ético, respeito pelos valores que não podem ser ignorados, mesmo quando são conflituais com as regras e necessidades do mercado e as considerações económicas. Certamente que é justo que os membros e consumidores tenham expectativas, mas é igualmente justo que essas expectativas sejam avaliadas em função da realidade em que cada um opera.

Parece-me muito razoável, ademais, que se peça à cooperação o maior respeito pelos seus próprios princípios e valores, mas já não será justo e razoável que a empresa capitalista não seja alvo de semelhantes expectativas. Um empresário pode actualmente, sem aviso prévio, decidir fechar a sua actividade empresarial, mesmo estando plenamente consciente de que dessa decisão depende a sorte de centenas de indivíduos e famílias. Tudo dito e feito, um comportamento deste tipo acaba por ser socialmente aceite, mesmo quando injustificado, com base em valores e princípios estritamente empresariais.

Ao contrário, penso que às empresas, qualquer que seja a sua orientação, deve ser exigido que tenham em conta valores e princípios correntes, assentes na ética e respeito pelos trabalhadores, consumidores e meio envolvente. O contrário não ajuda ao correcto funcionamento do mercado. Enfim, no geral, deve existir um determinado nível de tolerância quando se avaliam os erros feitos, quer pela empresa capitalista, como pela empresa cooperativa.

*Insiste que deve haver uma aceitação geral da ética, não apenas pelas cooperativas, mas também pelas empresas em geral. Pensa que isso é mesmo possível, ou apelos destes são apenas espectáculo?*

A ética e sua aplicação no mercado e economia só podem ser vistos positivamente. Em si mesma, a cooperação não é campo exclusivo dos valores éticos, já que tem por objecto o respeito e o bem-estar da sociedade. Se todos os sujeitos que operam neste contexto, em sentido económico, primeiro mas não só, ajudam a atingir esse objectivo, isso só pode ser visto positivamente. Tudo isto, contudo, envolve um forte controlo social.

É importante que as pessoas estejam avisadas e compreendam a importância destes valores e se sintam legitimadas ao exercerem essa função social que, para só citar um caso, está prevista na Constituição italiana de modo explícito e inequívoco. Não é razoável aceitar que uma empresa capitalista possa tirar vantagens do património de uma comunidade para atingir os seus fins sem lhe reconhecer o direito a beneficiar deles, respeitando e salvaguardando a melhoria das condições de vida dos que nela vivem.

Nessa matéria, as cooperativas partilham com outras formas de empresa os enormes problemas derivados da concorrência global. É necessário encorajar a iniciativa empresarial, com objectivos precisos e mudanças estruturais adequadas, enquanto se faz clara distinção entre intervenções restritas ao curto prazo, ou de natureza meramente especulativa, e as que são destinadas a apoiar o desenvolvimento.

Todos têm de desempenhar o seu papel na prevenção do declínio cultural do seu país e da Europa. Se queremos competir na economia global, necessário se torna que construamos excelentes empresas e um bom equilíbrio entre factores destinados a produzir desenvolvimento económico genuíno. Ponto fundamental, para todos e cada um, é garantir efectiva igualdade de direitos e oportunidades, no mercado, através de um sistema de regulamentos, obrigações, e o dever de comportamentos correctos e de transparência, aplicável a todos.

Há os que pensam que um contacto directo e prolongado com componentes da moderna economia, particularmente com o capital financeiro, mina os valores do sistema cooperativo. Na realidade, o papel social da empresa cooperativa pressupõe a criação de uma satisfatória harmonia entre capital humano, capital financeiro e capital social. Valor económico é o produto dos valores sociais ínsitos na missão empresarial e executados de maneira consistente e coerente. Os verdadeiros benefícios de que a cooperativa goza são, nomeadamente, o empenhamento, a paixão, a coragem de tantos indivíduos e a confiança dos cidadãos.

## UMA VISÃO DE FUTURO

O futuro constrói-se num quadro repleto de problemas.

Estamos no meio de uma fase de enormes mudanças e de uma crise económica que exige ao mesmo tempo medidas urgentes e uma reforma filosófica capaz de captar a interacção entre as dimensões local e global, de forma a criar uma síntese de ideias e eventos concretos.

O que está a acontecer no mundo é muito mais radical, confuso, e preocupante que o que poderíamos esperar. Num livro inteligente, o economista Siro Lombardini escreveu há uns anos: “Perspectivas dramáticas abrem-se aos olhos da humanidade. Vivemos numa sociedade que parece ser indiferente mesmo perante eventos que a envolvem directamente, sociedade que está desapontada e incapaz de exercer um qualquer controlo social genuíno, submersa num mar de informação que agrava o quadro e aumenta a dificuldade de se detectarem as tendências subjacentes e suas consequências. Fala-se em novos valores – à frente de todos os outros o da vida – ao mesmo tempo que se exaltam os laços étnicos, a nossa cultura, a nossa religião e credo filosófico, e isso não para estabelecer um diálogo com outros, mas para rejeitar e distanciar esses outros, precisamente porque são outros.

A democracia não pode funcionar se os cidadãos são agentes isolados em função das suas concepções éticas e políticas, ou pior ainda, se as únicas variações significativas no sistema social são as corporações que defendem interesses específicos de categorias individuais”.

Esta análise corresponde a muito do que objectivamente está presente na actual realidade. A crise económica mundial deixou-nos desconfortáveis face às numerosas contradições e desigualdades que decorrem da globalização das últimas décadas. O ‘novo’ que todos procuram não será um antigo fenómeno caracterizado pelo respeito pelo correcto funcionamento democrático, luta contra o crime, moralidade na vida pública e no mercado, justiça social.

Pelo seu lado, o estudioso Aldo Schiavonne diz, em recente livro, que o problema com que nos deparamos é acima de tudo cultural: tem a ver com ideias, estratégias, estados de alma. “O desafio é total”, acrescenta, “e tem a ver com a relação que a nossa civilização tenta estabelecer entre poder e razão, isto é, entre ciência, tecnologia,

finança, mercado, e a racionalidade que somos capazes de institucionalizar na fábrica global do nosso universo social.

Estes problemas põem em causa a responsabilidade de todas as classes que gerem e dirigem o nosso planeta, das instituições à sociedade civil. O movimento cooperativo que associa, no seu conjunto, centenas de milhar de indivíduos, está totalmente empenhado na procura de caminhos para gerir os maiores problemas do nosso tempo, fazendo deles uma referência para as suas iniciativas. O movimento avança com os seus valores, programas, e ideias, enquanto entidade autónoma de outras organizações, no total respeito pelas identidades destas, e estabelece um diálogo com todas as forças políticas e instituições a nível local e internacional. Significa isto ter uma ideia de sociedade e de mercado que corresponde aos reais problemas deste século.

Não se trata especialmente de um novo objectivo para a cooperação. De há muito que contextualizou um modelo de sociedade assente na solidariedade, e que incluiu a inclusão social, dignidade da pessoa humana, respeito por direitos e deveres, e sentido de pertença a uma comunidade de iguais, coesão social, e respeito pela dignidade das diferenças.

Trata-se de conceito não muito diferente do de sociedade horizontal sobre o qual escreve o antigo magistrado Gherardo Colombo, fazendo uma distinção entre ele e o modelo de sociedade vertical assente em hierarquias e exclusão social. O objectivo conjunto ínsito nesta ideia de sociedade permanece o da afirmação de um mercado, no qual os valores podem ser livremente confrontados e as regras respeitadas. A crise económica global reforçou a procura pela afirmação de sociedade assente na solidariedade e num novo modelo de desenvolvimento.

Mesmo assim, permanece um objectivo muito difícil. A sociedade de hoje assenta largamente no individualismo, no medo pelos que são diferentes, numa hierarquia de valores baseada na riqueza. O sociólogo Ulrich Beck causticamente observou que “somos induzidos a procurar soluções pessoais para contradições sistémicas; procuramos a salvação individual face aos problemas comuns”. A actividade de organizações na órbita da cooperação é, por isso, essencial se queremos introduzir elementos de solidariedade, coesão social e ética na economia. Estas decisões deveriam levar a cooperação a reflectir sobre si própria e, com base nos seus pontos fortes, construir um novo ciclo de vida perspectivado para os próximos vinte anos.

O desafio é económico e cultural. A empresa cooperativa tem de concorrer no mercado com excelentes empresas, mantendo ao mesmo tempo a sua identidade distintiva. A empresa cooperativa que encara o futuro questiona-se continuamente sobre para onde vai o mundo e interpreta o comportamento de outras organizações sociais e empresas concorrentes com clareza objectiva, sem ilusões de que age dentro de um castelo inexpugnável.

Mais do que um exemplo mostra que, apesar de fins diferentes, as empresas capitalistas de sucesso estão seriamente orientadas para preocupações sociais; outras incorporam uma cultura centrada apenas no lucro. O confronto com outros assuntos deve, por isso, ser desenvolvido para descobrir até que grau as diferenças são reais ou meramente aparentes, e de forma a procurar acordos e alianças destinadas a atingir objectivos partilhados.

As principais alianças deveriam ser desenvolvidas entre cooperativas, de forma a criar sinergias a nível empresarial, e de forma a ter uma plataforma de discussão dos maiores problemas do nosso tempo. Secundária é a aliança com outros actores da economia social, isto é, fundos de ajuda mútua, associações, e fundações, de acordo com a definição mais amplamente aceite na Europa. Desenvolver a economia social significa reforçar a economia mutualista que Edgar Morin discute. Paixão e determinação são

necessárias para motivar indivíduos, para desenvolver interesses partilhados pelos membros, para dar voz e oportunidade ao empenhamento das massas de forma voluntária e solidária. De outro modo, boiamos à superfície da sociedade existente; criamos um perigoso vazio de ideias e falta de qualquer vontade de nos desafiarmos.

Precisamos de pessoas capazes de levantarem continuamente problemas interessantes que mereçam a procura de respostas, a curto e longo prazo, de forma a expandir o papel social e empresarial da cooperativa. Criatividade e flexibilidade são elementos indispensáveis se quisermos coexistir com a incerteza, se quisermos reflectir e considerar múltiplos níveis de análise da mudança, de forma a estarmos prontos para fornecer soluções tornadas impraticáveis pelo excessivo grau de pragmatismo e rotina. Criatividade significa também curiosidade, amor pelo novo, pelo informal, o prazer de investir a nossa própria inteligência. Desta dinâmica nascem a inovação e o desenvolvimento.

*Que ideia de mercado está a cooperação a tentar promover?*

A ideia de um mercado livre, assente em algumas regras claras e respeitadas, um mercado pluralista sem posições dominantes, do qual é excluída qualquer concorrência com base em valores como transparência, trabalho digno, salvaguarda da saúde e ambiente. O mercado é o melhor mecanismo para assegurar a melhor eficácia possível, mas sem responsabilidade social isso traduz-se em vantagens para alguns poucos, e cria desequilíbrios graves e impulsos perigosos. Instituições, empresas e indivíduos devem preocupar-se com os membros mais carentes da sociedade, com a conservação do meio ambiente, e com as futuras gerações. De outro modo, liberdade de iniciativa, que todos consideramos ser um valor, torna-se birra, egoísmo, egocentrismo.

Transparência, solidariedade e eficiência são escolhas conjuntas e indivisíveis. Não se trata de uma enumeração que descreve apenas os objectivos das cooperativas; constitui também um dos pontos fundamentais de modernização do nosso país enquanto sistema. Foi também a partir destes conceitos que a crise económica mundial abriu novas perspectivas. Todavia, a possibilidade de que eles se traduzam em factos concretos pressupõe uma profunda transformação do modelo de globalização que se afirmou nas décadas recentes e do próprio capitalismo.

*Em termos concretos, sobre que problemas pode a cooperação agir de forma a produzir essas mudanças?*

Antes de mais tem de assegurar que a sua própria iniciativa vá de encontro aos problemas que dominam o mundo no início deste século. Por todo o mundo, cresceu a necessidade de liberdade, bem como a de segurança. É impressionante ver as medidas de segurança que foram adoptadas nos bairros residenciais e nas casas das zonas mais favorecidas das cidades pelo mundo. Ou os controlos e revistas nos aeroportos que limitam a liberdade de circulação e apenas aumentam o nível de medo.

A segurança é um direito fundamental que devia ser salvaguardado através de medidas apropriadas, incluindo medidas repressivas. Ao mesmo tempo é um conceito complexo e multidimensional; compreendê-lo e aceitá-lo significa orientar as políticas públicas em múltiplas direcções, tornando-o mais adequado à resolução dos problemas reais. Segurança pode ser compreendido como salvaguarda pessoal ou 'existencial', ligada às transformações do mundo económico e fragilidade dos factores que dele fazem parte; insegurança pode ser entendido como incerteza, ligada às dificuldades de auto-orientação num ambiente crescentemente interdependente, local e globalmente.

Medo do mundo e do futuro, apreensão pelo crescimento de conflitos armados à escala internacional, o enfraquecimento do sistema de bem-estar social, o desemprego dos



jovens, o risco ecológico, a solidão e preocupação com o futuro dos nossos filhos são tudo factores de insegurança para uma em cada duas pessoas inquiridas. Criar um clima reforçado de segurança social e confiança recíproca nos “outros” representa a forma mais efectiva de garantir uma sólida coesão social e reduzir a incerteza e insegurança. A cooperação tem de ter um projecto claro, um projecto capaz de contribuir para a solução destes problemas.

*Quais os “pilares” do projecto cooperativo que tem em mente?*

Quatro: a um par, formado pela liberdade e segurança, junta-se outro, formado pelo empreendedorismo e participação, numa relação indivisível. Juntos fazem com que a iniciativa cooperativa se alie aos maiores temas do nosso tempo.

Na interpretação dada pela empresa cooperativa, a segurança tem um significado estratégico, articulada em vários sectores de actividade: criação de um ambiente associativo, recuperação dos menos favorecidos, respeito pelos direitos e deveres, confiança, segurança e garantia alimentar, desenvolvimento sustentável, resposta aos marginalizados recentes, segurança do posto de trabalho, natureza intergeracional da empresa. A interpretação ligada ao conceito de liberdade consiste na liberdade de se ser empresário e liberdade de associação, de responsabilidade e solidariedade, de construção de comunidades abertas, crescimento profissional, independência e autonomia.

A experiência, desenvolvida ao longo de décadas de história da cooperação, mostrou que existe uma apertada e virtuosa relação entre desenvolvimento económico e coesão social. Uma redução na coesão pode significar maior vulnerabilidade no desenvolvimento; por outro lado, crescimento económico livre de qualquer melhoria nos níveis de vida não cria coesão.

Tal significa trabalhar pela participação e pelo espírito empreendedor.

Para a empresa cooperativa, o empreendedorismo consiste numa cultura de empresa focada na pessoa, que cria e partilha conhecimento, que alia produção com distribuição da riqueza, que encoraja a intercooperação e a criação de redes. O empreendedorismo representa uma alternativa ao assistencialismo; prossegue o objectivo do desenvolvimento e inovação, aumento de dimensão das empresas, e encoraja os jovens a tornar-se empresários. Contribui para ultrapassar desequilíbrios territoriais.

Por fim, a participação é vista pela empresa cooperativa enquanto liderança do grupo, responsabilidade difusa, democracia económica, inclusão social, relações sociais assentes no voluntarismo, e novas experiências de envolvimento dos trabalhadores na propriedade da empresa. Traduzir estas acções num projecto cooperativo a nível de um sistema e de uma empresa singular aumenta a visibilidade social da cooperação, e ajuda a afirmar uma ideia de sociedade mais dinâmica, sociedade mais determinada a envolver-se na construção do futuro. Um projecto deste tipo encontra raízes robustas na missão das cooperativas e sua experiência. Apesar disso, exige que se repensem políticas e estratégias de tal modo que a sua acção se torne mais efectiva e consistente.

*Como se enquadra a figura do membro num projecto deste tipo?*

Começamos pela afirmação óbvia de que as cooperativas não existiriam sem os seus membros e de que em cada acto que uma cooperativa leva a cabo os deveria considerar como participantes e partes interessadas. O co-interesse dos membros afecta as aspirações e ajuda a transformar a democracia formal em participação efectiva e substancial. O papel central que os documentos formais ou o decurso das assembleias e conferências atribuem ao membro, raramente se traduz em actos capazes de transcender o crescente anonimato da base de filiados. Quando a forma prevalece sobre a substância

há uma redução na participação dos vários interessados nas actividades da cooperativa e uma crescente indiferença nos próprios membros no que à sua cooperativa diz respeito. O fosso crescente entre a base de filiados e o grupo de gestão tem sido e continua a ser a principal causa de fracasso de muitas empresas cooperativas.

Tudo isto contribui para enfraquecer a fibra democrática do movimento cooperativo, tornando essencial e urgente fazer dele objecto de um programa de recuperação claro e vasto. É um tema que preocupa as empresas cooperativas em todo o mundo. A natureza democrática e operativa das cooperativas e a contribuição dos membros para a boa governança da empresa ligam-se à efectiva presença de condições que garantam a capacidade de contribuição de todos os membros para as decisões estratégicas e escolha dos corpos gestionários. Para que isso possa acontecer tem de haver um planeamento e melhoria de todos os instrumentos de informação possíveis, no respeitante às actividades que a cooperativa leva a cabo. Os esforços desenvolvidos por muitas cooperativas para aumentar os níveis de participação dos membros são disso importante exemplo.

As frequentes assembleias gerais nas grandes cooperativas de trabalho associado e os métodos de votação, que permitem aos membros das cooperativas de consumidores ampla participação na selecção dos seus representantes nos órgãos de direcção, são passos encorajadores na direcção do co-interesse dos membros. Apesar disso, tais passos não são suficientes. Merecedoras de especial louvor são algumas experiências com o uso de novas tecnologias interactivas que tornam possível reunir informação, sugestões e críticas, oferecer bens e serviços, e encorajar o voto. Em anos recentes, este novo sistema de comunicações expandiu-se consideravelmente, e foi identificado pelo presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, como poderoso exemplo para todo o mundo.

Para as cooperativas trata-se de uma forma de reduzir a distância entre os escritórios da gestão e dos decisores, e a vasta base de filiação, uma forma de envolver o membro, e reconhecer ele ou ela como indivíduo.

#### *Como podemos reduzir a influência da política nas cooperativas?*

Se olharmos à situação corrente de muitos países, os líderes fazem, com demasiada frequência, depender o seu poder da existente hierarquia política, e não directamente dos membros. Numerosos governos de países em desenvolvimento têm gradualmente aumentado o seu controlo sobre a gestão das cooperativas, introduzindo cláusulas coercivas nas leis que governam a cooperação.

Apesar disso, algo está a mudar, especialmente na região da Ásia Pacífico, onde a Aliança Cooperativa Internacional leva a efeito bienalmente uma conferência que tem a legislação como seu tema principal. Numerosos ministros tomam parte no evento, e o seu propósito é criar condições favoráveis ao desenvolvimento cooperativo. Esta atitude é encorajada pela recomendação aprovada pela Organização Internacional do Trabalho em 2002 e enviada a todos os governos para ser reflectida nas políticas e regulamentações jurídicas.

A relação entre a organização cooperativa e as instituições sociais deveria desenvolver-se neste domínio, tendo em vista o interesse geral no recíproco respeito pelos compromissos feitos. Deveria, também, existir uma diminuição nos condicionamentos excessivos à acção das cooperativas, especialmente nas nações em desenvolvimento. Enquanto que as multinacionais têm total liberdade de operação nos mercados, as cooperativas são restringidas por laços legais, financeiros e administrativos, que prejudicam a sua performance económica.

*A dimensão global e regional do movimento cooperativo é importante. Há iniciativas tendentes a reforçá-la?*

Sim, nos últimos dez anos, a Aliança Cooperativa Internacional trabalhou intensamente para desenvolver um processo de descentralização e, ao mesmo tempo, reforçar a integração a escala global. Hoje, as quatro regiões em que está articulada – Ásia e Pacífico, Américas, África e Cooperativas Europa – agem com ampla autonomia e levam a cabo programas derivados de uma estratégia elaborada à escala global, em coordenação com os específicos aspectos de cada território. O reforço depende, apesar disso, da participação dos membros na actividade cooperativa, e na convicção da utilidade de ter um lugar comum para agir à escala global e regional, já que hoje muitos problemas são atacados a essa escala.

*De forma a construir o futuro, a empresa cooperativa tem de ser um agente de mudança. O que precisa fazer?*

Em primeiro lugar tem de estar sempre pronta para a sua mudança e para a das suas estratégias, ao mesmo tempo que mantém a âncora presa nos valores fundamentais. As cooperativas foram fundadas com a intenção de moderarem os excessos de mercado e de introduzir valores como a solidariedade e a liberdade empresarial.

Há uns tempos atrás ficou claro que o mercado não pode funcionar sem ajuda e sem direcção. Marketing, organização científica e tecnologias são indispensáveis, mas não suficientes em si próprias. Transparência, integridade e respeito pelas regras foram universalmente consideradas como condições necessárias para ultrapassar a crise económica global e definir um novo modelo de relações económicas.

São necessárias motivações para agir, voluntarismo, informação, a participação dos consumidores, e a compreensão dos mais importantes problemas que afligem a sociedade. Sem estes objectivos sociais a concorrência não faz sentido, nem se justifica, nem tem previsivelmente existência a longo prazo. A concorrência pelos valores crescentemente presente no mercado tem de resultar na tomada pela empresa cooperativa de uma posição de liderança. Nessa base será possível construir uma sólida vantagem comparativa.

*Entre os problemas mais sérios encontramos as alterações climáticas. Como enfrenta a cooperação esse desafio?*

Consciente de que a crise económica mundial não pode fazer esquecer as mudanças climáticas e o agravamento das condições de vida dos mais pobres entre os pobres. São assuntos prementes. O efeito de estufa e o aquecimento global são não apenas uma ameaça quanto ao futuro, mas também ao presente. Aspecto de considerável importância tem a ver com os recursos vivos, como florestas, solo, peixes e água. A situação é especialmente grave para os países pobres, nos quais a maior parte da população depende directamente da natureza para as suas necessidades.

A assembleia-geral da ACI, ocorrida em Singapura em Outubro de 2007, aprovou uma resolução apelando a todas as organizações cooperativas para agir na ajuda à redução do impacto das alterações climáticas. O tema do 86º Dia Internacional das Cooperativas, proclamado conjuntamente pela ACI e pela ONU, “Confrontar a Mudança Climática através da Empresa Cooperativa”, visava seguir tais escolhas. O movimento cooperativo comprometeu-se a ajudar a atingir esse fim tanto à escala local como global. Muitas cooperativas em Itália introduziram inovações tendentes a reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>.

*Balanços de responsabilidade social foram adoptados por muitas cooperativas pelo mundo. Que valores representam e como devem ser preparados?*

A responsabilidade social de uma empresa cooperativa inclui hoje três aspectos fundamentais: assegurar uma alta performance económica, levar a cabo actividades sociais em benefício da comunidade, e desenvolver iniciativas em defesa do meio ambiente.

Há entre elas uma ligação estreita. Por exemplo, é necessário medir o impacto da actividade económica desenvolvida pela cooperativa no meio ambiente e na comunidade. Por isso é importante que a análise inclua três balanços: económico, social e ambiental, integrados no que Daniel Côté chama “balanço ético integrado”.

*Que referências valorativas devem ser tomadas em conta na definição de governança, isto é, bom governo cooperativo?*

Propor uma fusão ao mais alto nível entre consciência social e eficiência significa pensar num modelo cultural e organizacional. O instrumento principal consiste na maior transparência e apreciação do papel das três principais componentes da empresa: os membros, a gestão e os trabalhadores.

A par da clareza de objectivos existe uma moderna e eficaz concepção organizacional. Não pode deixar de estar focalizada nas pessoas, mais do que nas estruturas, como recomendou um cuidadoso investigador destes problemas, Michael Crozier.

Sugere ele que se redesenhem as organizações, de acordo com três conceitos: simplicidade, autonomia e cultura.

Simplicidade significa “investir na pessoa e no profissionalismo do indivíduo, em lugar de nas estruturas e procedimentos sofisticados”, que inevitavelmente conduzem a crescente burocracia e imobilismo; autonomia assenta numa nova forma do princípio da delegação, que não motiva apenas as pessoas, mas que crie maior eficácia e desenvolvimento da empresa; orientação cultural significa mobilização de recursos humanos numa atmosfera de confiança em volta de valores partilhados, filiação em grupo, e objectivos partilhados, mais do que numa base de regras e ordens.

Todas as organizações têm, melhor ou pior, uma cultura, mas só valores sólidos podem alimentar uma cultura sólida. Quando uma organização tem uma cultura sólida e um claro sentido dos valores, reduz as regras a um mínimo. Valores partilhados são condição para assegurar que as regras sejam aplicadas e respeitadas. A cooperativa que ponha em prática os valores faz deles a parte relevante da cultura empresarial, missão e estratégia.

*Na estratégia da empresa cooperativa qual a importância ligada à conquista e preservação da lealdade do utilizador?*

Uma importância fundamental. Obter e manter a confiança dos cidadãos, tantas vezes traídos nas suas expectativas e no respeito pela sua dignidade, é uma necessidade fundamental tanto para a saúde democrática como para o melhor funcionamento do mercado. Confiança é a base principal da lealdade do utilizador, bem como da lealdade dos que na empresa trabalham e dos interessados nela. Lealdade significa maior satisfação do utilizador, menores custos transaccionais, melhor reputação e publicidade no boca a boca dos membros e utilizadores fiéis, e um aumento no custo para a concorrência das estratégias defensivas implementadas.

É importante perceber que a construção de uma sólida base de confiança nunca é uma operação marginal. A lealdade do utilizador apenas será obtida assegurando aos utilizadores um permanente valor acrescentado, e mantendo num equilíbrio satisfatório a lealdade do indivíduo e do colectivo. Como resultado torna-se necessário que todo o sistema corporativo seja construído em torno do conceito de fidelidade, colocado no centro da sua estratégia. Trata-se de escolha convergente com um papel central

atribuído à identidade cooperativa, tanto a nível estratégico como operacional. Em ambos os casos, os valores cooperativos traçam o caminho e conduzem ao objectivo final.

*Quais são e quais deveriam ser os papéis da liderança e da gestão numa empresa cooperativa?*

Em primeiro lugar ter um plano, acreditar nele firmemente, e construir o consenso necessário para a sua implementação. Um líder cooperativo não só tem de ser capaz de trabalhar racionalmente, como de capacitar e construir equipas fortes e altamente motivadas. Uma equipa é alimentada pelo espírito do líder: por isso ele deve ajudá-las a ver, a compreender, a aliar paixão, coragem e competência. Líderes bem sucedidos são julgados pelos resultados obtidos pelas pessoas que com ele trabalham. O verdadeiro desafio é ser capaz de integrar as capacidades de liderança e de gestão, distinguindo os papéis, mas reconhecendo a sua natureza complementar.

Se um líder cria novos paradigmas e tem a tarefa de liderar a mudança, um gestor trabalha com os paradigmas existentes e, recorrendo ao planeamento, tem a tarefa de gerir a complexidade. Em conjunto têm de ter a coragem de enfrentar os “momentos de verdade”: têm de monitorar os factores menos mensuráveis, como a satisfação dos membros, utilizadores, e trabalhadores; a moral do grupo; os valores; e as convicções profundas. Manter-se apenas a par das tendências dos dados económicos e respeitar as regras escritas não basta para construir o futuro.

*Qual o papel das mulheres e a razão de deverem ser chamadas a participar?*

As mulheres têm muitas qualidades que vale a pena usar. Tendem a encorajar o trabalho do grupo e o desenvolvimento de relações. Preocupam-se menos com “hierarquias” e são mais capazes de delegar de forma espontânea e natural. São dotadas de intuição e boas a improvisar. Todavia, a presença de mulheres na gestão da empresa cooperativa ainda é muito escassa a nível mundial. Um vigoroso compromisso de mudança dessa situação é de interesse para o desenvolvimento da cooperativa e concretização do seu papel social.

*Descreva o carácter que um plano estratégico deve ter para coordenar as várias políticas e iniciativas da cooperativa.*

Um plano estratégico deveria guiar as acções e decisões dando uma orientação e propósito à actividade económica, e estimulando as necessárias energias para o concretizar. O processo decisório é também um processo de aprendizagem, que se desenrola através de um constante ajustamento de meios e fins. Deveria também fornecer uma forma de comunicação, de motivação e de coordenação dos esforços através da organização, ajudando a focalizá-lo nas áreas que necessitam de melhoria e desenvolvimento. Um plano estratégico fornece uma oportunidade de mudar a natureza da organização: o seu propósito, actividades, e até a cultura organizacional, incluindo valores e escolhas que devem enformar as coisas.

*Que relação deve existir entre gerações de cooperadores?*

Porventura a mensagem mais importante das gerações adultas às mais novas pode sumarizar-se nas palavras de Basho, um poeta japonês do século XVII: “Procurem não seguir as pegadas dos sábios; procurem o que eles pensam”.

Há uma lição lúcida e uma grande força moral nessas palavras.

A solidariedade entre indivíduos e entre as várias gerações, que o movimento cooperativo representa nos processos económico e social, assenta numa ideia de

continuidade, mas rejeita a ideia que as mesmas respostas são sempre válidas em todos os tempos e situações. Há sempre novos caminhos a percorrer e diferentes dificuldades e escolhas contra as quais somos testados.

A responsabilidade dos grupos de gestão inclui o encorajamento em tempo apropriado da introdução da mudança geracional, a introdução de sangue novo. É um compromisso que exige desenvolver processos de transmissão da autoridade, formação profissional, e educação cooperativa, nas empresas e no sistema como um todo.

A formação profissional deveria contribuir para o profissionalismo nos recém-contratados, encorajar as ideias no concreto, e permitir aos jovens obter um sólido sentido de responsabilidade a todos os níveis. A educação deveria estimular a difusão e estudo aprofundado dos valores cooperativos, o sentimento de pertença, e um comportamento consistente e coerente. Para grande número de organizações cooperativas, especialmente nos países anglo-saxónicos, o planeamento da mudança geracional é uma prática estabelecida. É uma forma de evitar mudanças súbitas na formação dos grupos de gestão e os traumas que normalmente acompanham essas mudanças. Durante um certo tempo, presente e futuro coexistem para dar continuidade e vigor à nova fase de vida da cooperativa. Tomar essa decisão significa também enfrentar com determinação e equilíbrio um inevitável período de incerteza e experimentação.

A experiência é fruto da assumpção de responsabilidades directas aquando de problemas de gestão. Os peritos em gestão dão a assistência necessária para reduzir o risco de erros sérios, numa base de igualdade de direitos e deveres. Para lá dos problemas internos, a cooperação é chamada a lidar com os problemas da juventude a nível geral, dedicando especial atenção ao mal-estar que os aflige por se sentirem alienados do mundo em que vivem, e por não verem significado no horizonte – falta agravada pela incerteza das perspectivas de trabalho e de vida.

Devemos especialmente focar-nos no facto de os jovens não terem hoje oportunidade para desenvolver projectos, cultivar ideais, e afirmar a sua própria visão do mundo, que não necessita de estar em sintonia com o mundo existente. Há que encorajar os jovens a terem fé neles mesmos, e ajudá-los a entrar num mercado competitivo.

O associativismo cooperativo pode dar um contributo sério para melhorar este estado de coisas. Desenvolve uma relação entre iguais, ajuda a ultrapassar fortes barreiras à entrada no mercado, e propõe desafios certamente difíceis mas também merecedores de serem enfrentados e ganhos, tal como demonstrado pela paixão e o trabalho tenaz e inteligente de gerações de cooperadores. Em todas as partes do mundo essas gerações mostraram como se pode pôr de pé um sistema produtivo saudável de empresas, com apenas fracos recursos, mas com uma visão lúcida e apaixonada dos objectivos a atingir. Há muitos exemplos que testemunham a capacidade de fusionar as dimensões ideal e material, agindo diariamente com sentido prático e determinação.

Empenhamento, espírito de sacrifício, e sacrifício pessoal foram todos cunhados numa moeda preciosa: auto-estima, liberdade empresarial, e o sentimento de se ter sido socialmente útil. Na crença dos cooperadores há uma tendência para reconciliar resultados empresariais com solicitações dos trabalhadores, com o contexto social local e global. O grande problema da fome no mundo, o crescente nível de desigualdade mesmo numa comunidade restrita, vai de encontro à responsabilidade social dos cooperadores e traduz-se em muitos casos em acção efectiva de apoio e ajuda.

É tudo isto que dá um sentido total à vida, que merece ser vivido.

**João Salazar Leite - Introdução e tradução**  
**Março 2010**