

**LIGA NORTE RIO GRANDENSE DE ENSINO
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE**

**A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE**

A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE

SERGIVALDO SOARES ANTAS DE GOUVEIA

PROFESSORA ORIENTADORA

ELC. ROSÂNELA DE VENEZES CORTÊZ BEZERRA

NATAL

DEZEMBRO/2003

SERGIVALDO SOARES DANTAS DE GOUVEIA

**A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE**

**A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE**

PROFESSORA ORIENTADORA

Msc. ROSÂNGELA DE MENEZES CORTÊZ BEZERRA

NATAL

DEZEMBRO/2003

SERGIVALDO SOARES ANTAS DE GOUVEIA

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada à
coordenação do Curso de Graduação
em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte - FARN, como
requisito final para a obtenção do
título de bacharel em administração,
sob a orientação da professora Mestra
Rosângela de Menezes Cortêz
Bezerra.

NATAL

DEZEMBRO/2003



334:664.6

G 745i

2003

EX 1

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Gouveia, Sergivaldo Soares Antas de

A importância do Associativismo / Cooperativismo no setor da panificação no Rio Grande do Norte / Sergivaldo Soares Antas de Gouveia. – Natal: FARN, 2003.
38 f.

Orientador: Rosângela Menezes Cortez Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Associativismo – Panificação – Monografia. 2. Cooperativismo – Panificação – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 334:664.6

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

A IMPORTÂNCIA DO ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA
PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE

Monografia apresentada como Trabalho Final de Curso pelo aluno: SERGIVALDO SOARES ANTAS DE GOUVEIA, à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração, em ____/____/____, recebendo o conceito (____) conforme avaliação da orientadora e da banca examinadora constituída pelos professores:

ROSÂNGELA DE MENEZES CORTÊS BEZERRA
ORIENTADORA

MEMBRO EXAMINADOR

MEMBRO EXAMINADOR

NATAL
DEZEMBRO/2003

AGRADECIMENTO

Aos meus pais que muito contribuíram para a realização do meu trabalho monográfico, a minha professora Rosângela pela supervisão prestada durante o ano letivo e em especialmente para minha esposa Jéane por ter me dado apoio na realização dos estudos.

Para finalizar, agradeço a FARN e ao amigo Geraldo, por ter me ajudado bastante na formatação do meu trabalho e também ao amigo Antonio Augusto por ter me recomendado o Geraldo.

Aos meus pais, pelo muito que lhes devo de estímulo e dedicação, para ser hoje o que eu sou e o que represento para eles.

AGRADECIMENTO

Somos sabedores que o associativismo e a cooperação fortalecem os pequenos e médios empreendimentos, contribuindo desta forma no desenvolvimento local.

Segundo Estatística do Sebrae, o Estado do Rio Grande do Norte conta com um número aproximado de 1.600 padarias, sendo dessas 279 na capital, porém apenas 190 fazem parte da Associação de Panificadoras do Rio Grande do Norte.

Aos meus pais que muito contribuíram para a realização do meu trabalho monográfico; a minha professora Rosângela pela supervisão prestada durante o ano letivo e em especialmente para minha esposa Jeane por ter me dado apoio na realização dos estudos.

Para finalizar, agradeço a FARN e ao amigo Geraldo, por ter me ajudado bastante na formatação do meu trabalho e também ao amigo Antonio Augusto por ter me recomendado o Geraldo.

APRESENTAÇÃO

Somos sabedores que o associativismo e a cooperação fortalecem os pequenos e médios empreendimentos, contribuindo desta forma no desenvolvimento local.

Segundo Estatística do Sebrae, o Estado do Rio Grande do Norte conta com um número aproximado de 1.600 padarias, sendo dessas 279 só na capital, porém apenas 190 fazem parte da Associação de Panificadores do Rio Grande do Norte.

Na busca de sensibilizar e destacar a importância do associativismo no setor da panificação, este trabalho traz as principais considerações que os cooperados deverão ter observância nas situações de grupos e como estes grupos sociais se organizam nos dias atuais no nosso estado.

Para tanto, é um trabalho embasado em dados teóricos destacados na literatura da área.

RESUMO

O presente documento é correspondente ao trabalho de conclusão de curso de administração e tem como título "a importância do associativismo/cooperativismo no setor da panificação no Rio Grande do Norte". Constituiu-se a partir de dados coletados em pesquisas e está embasado em teóricos da área. Mostra a importância da atividade associativista para o dimensionamento das pequenas e médias empresas no setor da panificação e por fim identifica de forma homogênea as vantagens dos proprietários de panificadoras serem cooperados.

Palavras-Chave: Associativismo, cooperativismo, panificação, vantagens, desenvolvimento local.

4 O ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE	14
4.1. Associativismo/Asociativismo	18
4.1.1. Da competição à cooperação	18
4.1.2. Novos desafios ao cooperativismo	22
4.1.3. O cooperativismo nos dias atuais	27
4.1.4. As práticas cooperativas no setor da panificação no desenvolvimento local	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
5.1 Recomendações	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

APRESENTAÇÃO**RESUMO**

1. JUSTIFICATIVA.....	09
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. Geral	12
2.2 Específicos	12
3 METODOOGIA	13
4 O ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE.....	14
4.1. Associativismo/Associativismo	16
4.1.1. Da competição à cooperação.....	18
4.1.2. Novos desafios ao cooperativismo.....	22
4.1.3. O cooperativismo nos dias atuais.....	27
4.1.4. As práticas cooperativas no setor da panificação no desenvolvimento local	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
5.1 Recomendações.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1. JUSTIFICATIVA

O associativismo/cooperativismo vem a cada dia ganhando força na sociedade contemporânea, tendo como princípio norteador o poder de negociação dos interesses comuns dos seus sócios.

O fenômeno da associação, com o sentido de aproximação, identidade, solidariedade, colaboração, cooperação entre pessoas ou grupos sociais, pode-ser estendido do campo das idéias até às práticas sociais, sejam elas práticas da cultura, da política ou da economia. Assim, o desenvolvimento local pode ser entendido como uma reação aos grandes processos, predominantemente, fundados no incentivo ao crescimento econômico, sem levar em consideração as peculiaridades e as necessidades da realidade local. Um exemplo disso pode ser a política de incentivos à monocultura, em nossa região que, pela integração econômica, destruiu as bases de muitos valores locais, inclusive a capacidade de trabalho. Aqui se abre um espaço para políticas de desenvolvimento local.

O desenvolvimento local, para além de seu sentido estratégico, traduz um esforço por reconstruir laços sociais e identidades, rompidos ou diluídos, em processos de abrangência muito amplos e interesses distantes.

De acordo com Buarque, apud Boisier (2000: 165), o desenvolvimento local se caracteriza pelo seu impulso endógeno que "dentro da globalização é uma resultante direta da capacidade de os atores e de as sociedades locais se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e na sua matriz cultural".

Segundo Pierre Lévy (1997, pág. 42),

A evolução da técnica, o progresso da ciência, as turbulências geopolíticas e os elementos aleatórios dos mercados dissolvem os ofícios, pulverizam as comunidades, obrigam as regiões a se transformar, as pessoas a se deslocar, mudar de lugar, de país, de costumes e de língua. A desterritorialização muitas vezes fabrica e exclui ou rompe os laços sociais. Quase sempre confunde as identidades, pelo menos aquelas que fundavam sobre pertenças ou 'raízes'. Resultam um terrível desajuste, uma imensa necessidade de coletivo, de laço, de reconhecimento e de identidade.

Nesse contexto surge o desenvolvimento local como mecanismo e necessidade de reintegração social.

Essas afirmações nos permitem também retomar a questão do associativismo, do cooperativismo, em plena globalização transformadora. Nos permite falar de uma globalização cooperativa.

A globalização predominante hoje é a da competição, imposta de cima para baixo e é modelada pelos interesses corporativos das grandes empresas multinacionais e pelos interesses geopolíticos dos países ricos e fortes. No entanto, é possível também perceber uma globalização cooperativa - nascida da finitude geográfica do planeta, das dificuldades de inserção econômica pela competição, do desenvolvimento dos conhecimentos e de sua aplicação às condições de vida. É uma globalização que deve ser construída por indivíduos e sociedades que se tornam sujeitos ativos e conscientes, pessoal e coletivamente, do seu próprio desenvolvimento.

Com a evolução e modernização nas indústrias de panificação, foi surgindo no Estado do Rio Grande do Norte, a necessidade de mais representação da categoria junto aos órgãos Federais, Estaduais e Municipais. Só no ano de 1983 surgiu a idéia de fundar uma Associação que junto com o Sindicato pudesse melhor

representar a classe dentro e fora do Estado. Na ocasião da idéia, o panificador Erivam Barbosa achou interessante e convidou vários colegas e fundaram a Associação dos Industriais de Panificação e Confeitaria do Rio Grande do Norte. Surgindo a partir deste momento mais um órgão para representar os interesses dos panificadores.

Para tanto, o tema escolhido para esse trabalho se faz necessário pois busca mostrar a importância dos grupos sociais organizados para o desenvolvimento do seu segmento.

• Sensibilizar os profissionais que atuam na área da panificação, na participação da sua respectiva empresa em associações;

2. OBJETIVOS

2.1. Geral:

- Descrever as vantagens do associativismo/cooperativismo na visão dos empreendedores do setor de panificação do RN.

2.2. Específicos

- Mostrar a importância do associativismo/cooperativismo no setor da panificação;
- Sensibilizar os profissionais que atuam na área da panificação, na participação da sua respectiva empresa em associações;

3. METODOLOGIA

O trabalho em questão foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo a qual atendeu a todos os passos determinados pelos documentos teóricos que fundamentam a pesquisa científica.

E neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica baseada em teóricos que estudam o associativismo, procurando mostrar a importância deste para a categoria da área da panificação do Estado do Rio Grande do Norte.

Depois de fundada, o presidente Erivan Barbosa começou um trabalho de conquista de novos sócios que rapidamente foi sendo reconhecido e apresentando resultado que o levou a comprar um terreno para a construção da sede própria. Ao término do seu mandato seu sucessor o panificador o Sr. José Albuquerque Ribeiro, continuou o trabalho. Nesse período havia o Programa Nacional do Leite e o novo Presidente fez um trabalho junto com a usina de leite, solicitando de sua diretoria que fosse descontado um percentual de R\$ 0,002(%) de cada litro de leite vendido em todas as padarias clientes da usina de leite na época a (Cooperativa de Laticínios do Natal)Clan, junto a essa ajuda solicitou-se a outros fornecedores de produtos de padaria que também colaborassem para a construção da futura sede

4. O ASSOCIATIVISMO/COOPERATIVISMO NO SETOR DA PANIFICAÇÃO NO RIO GRANDE DO NORTE

Em 20 de Setembro de 1949 – CARTA SINDICAL EXPEDIDA, em 31 de outubro de 1950, foi fundado o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de Natal por vários panificadores.

Com a evolução e modernização nas indústrias de panificação, foi surgindo à necessidade de mais representação da categoria, juntos aos órgãos federais, Estaduais e Municipais, além disso, havia também uma carência de um convênio mais próximo dos panificadores e seus familiares, daí surgiu a idéia de fundar uma Associação que junto com o Sindicato ficaria mais forte e melhor representaria a classe fora do Estado. Na ocasião da idéia, o panificador Erivan Barbosa achou interessante e convidou vários colegas e fundaram a Associação dos Industriais de Panificação e Confeitaria do Rio Grande do Norte em 30 de Agosto de 1983.

Depois de fundada, o presidente Erivan Barbosa começou um trabalho de conquista de novos sócios que rapidamente foi sendo reconhecido e apresentando resultado que o levou, a comprar um terreno para a construção da sede própria. Ao término do seu mandato seu sucessor o panificador o Sr. José Albuquerque Ribeiro, continuou o trabalho. Nesse período havia o Programa Nacional do Leite e o novo Presidente fez um trabalho junto com a usina de leite, solicitando de sua diretoria que fosse descontado um percentual de R\$ 0,002(%) de cada litro de leite vendido em todas as padarias clientes da usina de leite na época a , (Cooperativa de Laticínios de Natal)Clan, junto a essa ajuda solicitou-se a outros fornecedores de produtos de padaria que também colaborassem para a construção da futura sede

social, onde já existia um terreno próprio. A Associação continuou em busca de conquistas se aliando a outro grupo de panificadores para fundar uma Cooperativa dos Panificadores(Coparn), em seguida foi fundada a também uma Cooperativa de Economia de Crédito Mútuo dos Panificadores de Natal(Credipan) e mais uma cooperativa para participar de licitações pública do Estado que é a Cooperativa dos Produtores de Pães, Demais Produtos Fabricados na Padaria Produtos Similares do Estado do Rio Grande do Norte(Cooperpan).

No término do segundo mandato do Sr. Albuquerque, foi eleito o panificador Sr. José Américo Ferreira da Silva Neto, que fez um grande trabalho na Associação, principalmente na sua estrutura, reformando toda a área, construindo auditório, área de lazer, salas de escritórios e área de jogos.

No mandato seguinte foi eleito o panificador o Sr. Amaro Sales de Araújo, o qual deu um grande impulso administrativo elevando a panificação do Rio Grande do Norte em destaque nacional, passando a representar o Nordeste junto a (Associação Brasileira da Industria de Panificação) (ABIP), Junto a (Federação da industria do Rio Grande do Norte) (FIERN) e (Agencia de Fomento do Estado) (AGN), junto com outros membro elaborou um projeto de impacto social, para implementação junto aos programas sociais dos Governo e que até então não tinha apoio .

.Essa era uma luta da AIPAN que começou em 1997, durante a convenção Nacional dos Panificadores realizado em Natal, para tratar de assuntos da categoria e discutir as dificuldades do setor a nível nacional.

Em abril de 2002, mostraram para o Governo do Estado os objetivos do projeto e seus impactos sociais provocados. Em junho de 2002 conseguiram concretizar um convênio com o Governo do Estado.

A Associação conta hoje com 13 diretores e um presidente, 1 gerente, um contador, 2 estagiários, um supervisor e com a equipe de assessores que são: médica, contábil, imprensa, jurídica, informática dentro outras.

A Associação hoje conta com 190 associado, tem sede própria na Av. Amintas Barros, 1854 Dix-Sept Rosado, Natal/RN

4.1. Associativismo/Associativismo

Para atuar sobre o desenvolvimento, mesmo que local, antes de tudo, é preciso que se compreenda o que está acontecendo no mundo contemporâneo. No processo das transformações em curso não existe uma ruptura entre o local e o global. O que existe, segundo Becker

é uma tendência de passagem das megadecisões, das macropolíticas, dos grandes projetos de desenvolvimento como forma predominante para uma crescente participação das micro e mesodécisões, micro e mesopolíticas e dos pequenos e mesoprojetos, que levam à definição e constituição de múltiplas formas de inserção subordinada ou autônoma de cada lugar no processo global de desenvolvimento. (BECKER, 2000. pág.13),

Para que seja uma inserção autônoma, é preciso descobrir-se, nesse contexto, como ator social, como sujeito, e conhecer o lugar que nele se ocupa e quais as possibilidades de ações concretas. É preciso construir espaços comuns para essas ações. Essa é uma decisão política dos sujeitos. A construção desses espaços, por consequência, dá-se em bases associativas e as organizações cooperativas são um modelo ideal para a instrumentalização de ações concretas.

Entre a ação cooperativa e o desenvolvimento local existe uma relação potencial de causa e efeito, entrelaçando as duas práticas.

No entanto, especialmente, no pensamento da cultura política, a competição aparece como elemento básico do processo de desenvolvimento. Quem já não ouviu falar de que devemos ser mais bem preparados para a competição? Quando se trata de competir, ficamos sempre muito atentos com as exigências e os desafios que resultam dessa situação. Sob esse aspecto, existem relações de causa e efeito entre o associativismo e o desenvolvimento local. Potencialmente, o associativismo contém o desenvolvimento local. Por desenvolvimento local entendemos a melhoria das condições locais de vida de uma população, sob todas as suas dimensões. O desenvolvimento, desse modo, é um processo fundado em relações sociais associativas.

As preocupações perpassam todos os estágios de preparo e participação do processo competitivo. Ninguém duvida da necessidade da educação para a competição.

Porém, o desenvolvimento é um processo também fundado em relações sociais associativas, das quais podem nascer formas cooperativas. A organização para o desenvolvimento tem seus fundamentos na associação de todos aqueles que se constituem os sujeitos desse processo. Na identificação e na prática dessas relações está, certamente, hoje, um dos maiores desafios, diante da noção do senso comum sobre a importância e a função da competição. É preciso reverter o mito da competição que está entranhado na cultura e no pensamento político da maioria das pessoas.

Na realidade da economia de mercado não existem apenas os aspectos competitivos. Muitos são os aspectos associativos em empreendimentos

econômicos e que podem sustentar organizações cooperativas. De acordo com Kliksberg (2001, pág. 109), na nova discussão sobre o desenvolvimento existe a necessidade de captar a complexidade da realidade social. O associativismo faz parte dessa complexidade da realidade social. Sendo possível que se possa recuperar, pelo associativismo, o conceito e a prática de mercado, aprisionado e submetido à lógica do capital.

Assim, o único meio de recuperar a estabilidade de mercado será a partir do associativismo/cooperativismo, pois é nesse momento que os elementos que fazem parte dos grupos sociais unam-se para alcançar o efetivo e contínuo desenvolvimento.

4.1.1. Da competição à cooperação

Construímos a nossa realidade social, através de muitas gerações, partindo dos mais diferentes lugares desse planeta, pelo contexto político e econômico da expansão do sistema econômico competitivo capitalista. Ao longo dessa trajetória de gerações, foi-nos sempre acenada a possibilidade de integrarmos esse sistema e de construirmos, por dentro dele, através da competição, nossos espaços de vida, produzindo alimentos, ocupando as florestas, os campos e as terras férteis do País. Na direção desses sonhos, fizemos todos os esforços, geração após geração. Hoje, para uma grande parte da população, essa possibilidade de integração está muito reduzido, quase inexistente, e sua situação social é deprimente.

Foram muitos os que vieram, carregados pela esperança de melhores condições de vida. A esperança por uma vida melhor, não foi menor, ao longo dos quinhentos anos de lugar na história ocidental, para muitos outros, que não precisaram vir até o cenário da colonização, pois esta foi até eles, indo de encontro as suas necessidade e interesses. Reconhecer essa história implica reconhecer os diversos aspectos que a compõem e que se apresentam, hoje, como potencialidades de um desenvolvimento nacional socialmente mais justo.

Algumas das marcas profundas de nossa história ainda não se apagaram e estão presentes, no íntimo de nosso modo de ser e de fazer as coisas. No reconhecimento dessas marcas está a raiz da discussão sobre desenvolvimento local. São as marcas históricas de um capital social que as gerações seculares de brasileiros souberam construir pela sua capacidade associativa e cooperativa em superar o passado. São marcas de lugares sociais que se capitalizaram como potencialidades e diferenças, que nos distinguem e identificam nos cenários maiores da humanidade. São marcas de nossa história, daquilo que podemos definir como sendo nosso desenvolvimento nacional. São marcas que se transformam, pela ação da consciência, em forças políticas, em mobilização social, em capital social.

Diante do reconhecimento da realidade social, abre-se o campo das visões de mundo, das ciências e das teorias a respeito do desenvolvimento, do progresso da humanidade.

O tema e a problemática do desenvolvimento se constitui em um dos grandes núcleos de debate, na atualidade. Entretanto, a questão é antiga, embora estejam acontecendo coisas novas. O que está acontecendo de novo, no espaço do desenvolvimento, diz respeito a sua abordagem, sua explicação, em termos teóricos e em termos de práticas de desenvolvimento. Mais na teoria do que na prática, os

velhos conceitos de desenvolvimento estão superados. Está aberto o caminho, por essa via, também para a reconstrução das práticas, a par de novos conceitos.

Por dentro da problemática do desenvolvimento, cresce um debate que se torna sempre mais crítico e profundo, base para novos conhecimentos e novas práticas. Apesar de tantos problemas e desafios, o campo da dinâmica social do desenvolvimento, é um dos lugares sociais de maior aprendizagem social. Esta se constitui em uma das dimensões do próprio desenvolvimento. Com certeza, essa aprendizagem os homens a estão fazendo, acima de tudo, a partir das dificuldades, das contradições, inerentes a esse processo social de desenvolvimento. Não se trata de um campo de concordâncias teóricas ou práticas, pois, no espaço da problemática social do desenvolvimento, as discordâncias e as contradições são, ainda, profundas. No entanto, os desafios que nascem da problemática do desenvolvimento, estão postos às diferentes ciências, à política, à economia, à cultura, à educação. A aprendizagem acontece como um produto da divergência, pois na concordância pouco se aprende.

Esse cenário de divergências tem também as mais diferentes raízes históricas, seja a partir dos conhecimentos ou das ideologias, dos interesses privados, de indivíduos ou grupos, ou dos interesses públicos, dos cidadãos ou instituições. Poderíamos dizer que no espaço social da dinâmica do desenvolvimento, os homens se encontram com suas necessidades, desejos, interesses, conhecimentos, suas razões e emoções, suas limitações e contradições, e deles fazem a base para as políticas e as práticas de desenvolvimento. No mundo contemporâneo, isso se reforça com a própria crise da modernidade, isto é, com a crise das certezas, das verdades, das ciências, dos modelos, dos grandes sistemas políticos, econômicos.

Muitas das certezas que nos foram repassadas pela educação, pela comunicação, através de nossas convivências sociais, já não contêm mais as respostas aos problemas atuais. No lugar das respostas que foram dadas, hoje, existem dúvidas. Isso também está acontecendo com relação ao desenvolvimento. Basta lembrar a teoria dos estágios sobre o desenvolvimento econômico de W. W. Rostow que já serviu de fundamentação para políticas e práticas de desenvolvimento, mas que hoje já não é mais aceita.

As incertezas, as dúvidas sobre a validade ou não das práticas de desenvolvimento permitem recomeçar, abrem caminhos para a sua reconstrução. As práticas do desenvolvimento devem ter como fundamento a comunicação, a liberdade da pergunta, da crítica, da participação, do compromisso com a esperança de quem sonha com dias melhores. A reconstrução não começa com respostas prontas, com certezas ou verdades. A reconstrução começa pela dúvida, pela experiência dos erros, pela coragem da crítica e da autocritica. A liberdade da dúvida traz a liberdade da pergunta, a liberdade de iniciar novos caminhos, novas experiências. O progresso, o desenvolvimento de melhores condições de vida, só pode ser produzido com a liberdade da crítica, do debate, da comunicação.

Não existem mais respostas prontas ou certezas e que venham de fora. As respostas precisam ser buscadas nas experiências de vida de cada um, nas experiências dinâmicas de cada sociedade. Precisam ser construídas, através do diálogo, do debate, da argumentação, com o que vem de fora. Através de ação grupal e cooperativa, aproxima as pessoas, desenvolve identidades, valores e comportamentos. Cooperativas carregam em si o potencial do diálogo, da ação entre pessoas com os mesmos interesses e necessidades. Organizações cooperativas

carregam dentro delas um potencial de capital social que pode ser ativado na construção de espaços materiais e sociais de vida.

Nesse sentido, a organização cooperativa é um lugar privilegiado, podendo

constituir-se em um grupo criativo e inovativo no processo de desenvolvimento de uma comunidade. Trata-se de algo, no entanto, a ser construído. É decorrência de uma vontade política. Como grupo criativo e inovativo a cooperação tem como ponto de partida

a diversidade do conjunto de talentos, capacidades, competências que constituem a singularidade e a criatividade de cada um. O método é colocá-las em comum, buscando construir laços solidários de colaboração no interior da comunidade, de modo a desenvolver quanto possível os talentos, capacidades e competências coletivas.[...] Trata-se, como no caso de cada pessoa, de desenvolver a comunidade no sentido de tornar-se sujeito consciente e ativo do seu próprio desenvolvimento" (ARRUDA, 1996, pág 23).

É nesse processo criativo que se podem estabelecer os elos dinâmicos entre o desenvolvimento local e o associativismo, produzindo-se os sentidos e os conteúdos práticos desses dois conceitos.

4.1.2. Novos desafios ao cooperativismo

O mundo está passando por grandes e profundas transformações. Isso todos nós já sabemos e sentimos. Essas transformações penetram em nossas vidas. Nem sempre percebemos isso claramente, tornando-nos, facilmente, vítimas desse processo. Compreender esse processo histórico, agir sobre ele, é uma das mais urgentes tarefas posta a cada um de nós, individualmente e associativamente.

Escreveu Giddens, apud Sztompka (1988, pág.14),

Vivemos uma era de mudanças sociais impressionantes, marcada por transformações radicalmente diferentes daquelas dos períodos anteriores. O colapso do socialismo de tipo soviético, o declínio da distribuição bipolar do poder mundial, a formação dos sistemas globais de informação, o aparente triunfo do capitalismo em um tempo em que as divisões globais se aguçam e os problemas ecológicos assumem proporções muito mais amplas – todas essas e outras questões confrontam as ciências sociais e têm de ser por elas confrontadas.

No entanto, o desafio desse confronto mútuo, não pode apenas ser posto aos intelectuais, aos estudiosos da problemática social, aos que se ocupam da educação. É um contexto que desafia a todos, a cada um em seu lugar social de vida. Nasce desse contexto enormes desafios às pessoas, às organizações. Pois, o que está em jogo não são apenas transformações institucionais na esfera sócio-econômica, mas também, e mais profundamente, uma transformação cultural, envolvendo mudanças na visão de mundo e paradigmas, valores, atitudes, comportamentos, modos de relação, aspirações, paixões e desejos.

Dessas constatações podem nascer novas perspectivas, novos lugares sociais podem ser construídos no campo da política, no campo da economia, abrindo novas relações sociais, embasadas no associativismo, na cooperação.

As experiências capitalistas e socialistas não souberam levar em conta as necessidades elementares e a liberdade dos desejos, o respeito aos interesses e o impulso às iniciativas do ser humano. Os seres vivos entrelaçam necessidades e desejos. Os socialismos “reais” não souberam levar isso em conta, trabalhando unilateralmente com a priorização das necessidades elementares. Por outro lado, o

capitalismo sempre foi mestre em manipular desejos e postergar a satisfação das necessidades elementares.

É nesse espaço entre a lógica capitalista e o fracasso das experiências socialistas que, a meu ver, se recoloca a questão do cooperativismo como uma prática social de dimensão econômica, política e cultural, tendo como denominador comum o sentido do humano. Não se trata de discutir se o cooperativismo é uma terceira via ou não. Trata-se de reconhecer e garantir nele um instrumento prático que devolva aos indivíduos o espaço da participação, da decisão solidária e responsável no encaminhamento da produção e distribuição das riquezas. Nesse processo os homens deverão traçar os seus rumos, tendo apenas como *cláusula pétrea* de seus acordos e contratos o sentido humano de suas ações.

No meu entender, não há proposta política, atualmente, em termos globais, que permita inspirar confiança em direção ao futuro. Esse vazio está muito relacionado com a decepção política e o fracasso econômico e social das grandes experiências feitas na modernidade. Apesar do sucesso da economia de mercado capitalista, em termos sociais, os seus resultados são frustrantes. Do mesmo modo, o fracasso das experiências de economia socialista, centralmente planejadas, resultou em decepção. Em consequência, quando se trata de um olhar para o futuro, a humanidade está confrontada com imensos desafios.

Entre esses desafios pode-se incluir o reexame do princípio cooperativo nas relações econômicas. Organizações cooperativas são fenômenos que nascem da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou necessidades, buscando o seu fortalecimento pela instrumentalização, com vistas a objetivos e resultados, normalmente, de ordem econômica. A cooperação é, em seu princípio constituinte, um acordo racional de sujeitos sobre algo, isto é, a economia.

O acordo da cooperação diz respeito aos interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas. No entanto, contêm elementos sociais, culturais e políticos, incorporados ao seu sentido econômico. Destes elementos decorre uma natureza local que permite reconhecer uma relação entre a organização e o funcionamento de uma cooperativa e o processo de desenvolvimento local.

Assim, pela via cooperativa, renasce o local como base do processo de desenvolvimento. Entre o desenvolvimento local e a natureza da organização cooperativa, como expressão dos interesses e necessidades de seus associados, como extensão de suas economias, – caracterizada pela associação e pela instrumentação empresarial, existe uma distância menor. As organizações cooperativas podem ser reconhecidas como expressão das ações locais de desenvolvimento. Porém, mais que o local, a organização cooperativa carrega dentro dela a força política que permite recolocar o homem e não o capital, no centro da dinâmica da economia. Não se desconhece a função do capital na organização cooperativa e no processo de desenvolvimento, mas se reconhece a necessidade da primazia da centralidade humana. Entretanto, essas são potencialidades que dependem muito da vontade política dos sujeitos envolvidos.

Femia, apud Sztompka (1998:300), ao comentar as posições de Gramsci em sua leitura de Marx, afirma que este que,

Postula como fator dominante da história não os fatos econômicos brutos mas o homem, homens em sociedade, homens que interagem entre si [...] e desenvolvem através desses contatos (civilização) uma vontade coletiva, social; homens que irão entender os fatos econômicos, julgá-los e adaptá-los à sua vontade, de modo que essa vontade se torne a força propulsora da economia, aquilo que molda a realidade objetiva

Essa visão implica o reconhecimento da supremacia da política sobre a economia. Essa percepção conduz à pergunta sobre as referências em relação aos caminhos políticos contemporâneos em relação ao futuro. O associativismo, fundando organizações econômicas cooperativas, pode representar um dos mais promissores desses caminhos em relação ao futuro. O caminho da concorrência, da competição, sob a lógica da acumulação do capital, certamente, para a maioria da população, é um dos caminhos mais estreitos de seu desenvolvimento, em relação ao futuro, *em direção ao melhor*.

De acordo com Arruda, "se espalha pelo mundo o sentimento sempre mais enraizado de que o setor privado hegemônico não consegue gerar um mundo de bem-estar e felicidade para todos e cada um dos cidadãos, povos e nações" (Arruda, 1996: 5).

Para a maioria da população, é cada vez mais seletivo o caminho da competição pelo mercado concorrência capitalista. É cada vez mais difícil a inserção na economia capitalista, diretamente. A economia capitalista está cada vez mais fundada nas tecnologias de ponta e não no trabalho humano. A sobrevivência das pequenas economias depende, cada vez mais, de novas formas de organização, de novas tecnologias de produção, de novos mecanismos de comercialização, de novos mercados, porém, menos dominados pela lógica dos interesses do capital. É preciso organizar, construir poder de ação, poder de controle de certos fatores de decisão, através de redes cooperativas. É preciso construir as relações econômicas de um mercado cooperativo. É preciso recuperar a base associativa da organização econômica.

De acordo com Arruda (1996: 24) é preciso "repensar, portanto, o mercado como uma relação social, entre seres humanos, apenas mediada por

dinheiros e produtos; repensar a empresa e as instituições como comunidades humanas; deslocar o eixo da existência humana do ter para o ser; identificar e cultivar a capacidade de cada pessoa e comunidade de ser sujeito consciente e ativo do seu próprio desenvolvimento, estes são alguns dos grandes desafios ligados ao renascimento da humanidade no milênio que se avizinha".

Quando se afirma a supremacia da vontade política sobre a economia, é preciso distinguir a vontade dos homens da "vontade" do capital. Não se pode confundir a vontade de quem está alienado de sua dimensão humana a serviço do capital, com as necessidades dos homens. Estar alienado da dimensão humana não significa estar desapropriado, apenas, de bens materiais necessários à vida. Pelo contrário, alguém pode estar de posse de bens materiais, mas encontrar-se em processo de *desumanização*, isto é, estar alienado dos bens espirituais do respeito ao outro, da solidariedade, da cooperação. A redução das necessidades do homem à "necessidade" do lucro, isto é, à lógica do capital, pode reduzir a dimensão humana da economia. O processo do desenvolvimento local permite levantar a hipótese da ampliação da dimensão humana da economia pela maior identidade dos seus agentes.

4.1.3. O cooperativismo nos dias atuais

Desse contexto podem nascer as possibilidades de um novo cooperativismo, fortalecido pela avaliação crítica de suas práticas. Na reflexão, na análise crítica, na avaliação do sentido e da importância de seu acontecer, está um dos elementos de garantia de estabilidade organizacional e institucional, de validade

social do cooperativismo. Quando falha a reflexão, a crítica, a avaliação, corre perigo a estabilidade e a validade das instituições, especialmente, no caso de cooperativas. Corre perigo o projeto cooperativo, como um espaço de organização democrática, de participação, de qualificação política e técnica de seus integrantes. Um dos fundamentos do cooperativismo é a democracia. É uma das variáveis da cooperação econômica. Não é um fim em si mesmo, mas é seu meio, sem o qual o projeto cooperativo se fragiliza.

Entendo a prática cooperativa como um lugar social e econômico, a partir do qual os homens se fazem sujeitos de seu próprio destino, desde que não se desvie essa prática de sua razão: a economia do humano.

A construção da economia do humano, em bases cooperativas, talvez, continua sendo um dos maiores desafios postos aos homens. Afirma Lévy (1998, pág. 47) que ,

Nada é mais precioso que o humano. Ele é a fonte das outras riquezas, critério e portador vivo de todo o valor. [...] é preciso ser economista do humano, [...] É necessário igualmente forjar instrumentos – conceitos, métodos, técnicas – que tornem sensível, mensurável, organizável, em suma, praticável o progresso em direção a uma economia do humano

Os instrumentos de construção da economia do humano deverão ser forjados pela via do associativismo, pela organização cooperativa, mais que pela competição. A economia do humano pode ser entendida como uma das expressões mais próximas do desenvolvimento local.

Na prática do cooperativismo este foi, muitas vezes, tão adverso aos interesses e necessidades de seus associados, como a própria realidade competitiva do mercado capitalista. Isso sempre aconteceu quando a racionalidade da

cooperação foi instrumentalizada e submetida à lógica do capital. Em algumas situações, as práticas de cooperativas chegaram a se constituir em verdadeiras bombas de sucção dos recursos de uma região, em favor de outras, através de projetos de "colonização" ou pela incorporação de empreendimentos em dificuldades. Nesse caso, as práticas cooperativas geraram efeitos destrutivos no processo de desenvolvimento local.

Entretanto, hoje, o cooperativismo se renova, enquanto capacidade de reação e organização da sociedade civil, diante dos desafios que a evolução social e as políticas sociais e econômicas lhe impõem. De um instrumento de políticas de governos, em contextos anteriores, o cooperativismo se afirma como espaço de organização e instrumento de atuação de diferentes grupos sociais, com sentido e objetivos econômicos específicos, sem, no entanto, desconhecer a sua inserção e responsabilidade social maior.

Neste momento transparece uma afirmação de identidade própria, desvinculando-se de usos e compromissos oficiais. É o reflexo da compreensão do novo papel que a sociedade civil deve exercer, hoje, no contexto das instituições e organizações, especialmente, diante da sociedade política, de seus interesses e compromissos, cuja expressão maior foi, nos séculos XIX e XX, o Estado Nacional. Desse modo, o cooperativismo retoma as suas potencialidades no processo de desenvolvimento local.

De acordo com Arruda (1996, pág. 7)

É neste processo que ganha enorme importância a práxis de um cooperativismo autônomo, autogestionários e solidário, que inova no espaço da empresa-comunidade humana e também na relação de troca entre os diversos agentes; nosso argumento é que a sociedade precisa superar a relativa inércia a que se submeteu, superando a

cultura da reivindicação e da delegação, como suas alienadoras práticas paternalistas e assistencialistas, por uma cultura do auto-desenvolvimento, da auto-ajuda e da complementaridade solidária; o associativismo e o cooperativismo autogestionários, transformados em projeto estratégico, podem ser os meios mais adequados para a reestruturação da sócio-economia na nova era que se anuncia

A experiência da organização cooperativa, especialmente, na história da agricultura do Rio Grande do Sul, não tem sido inexpressiva. O desenvolvimento de muitas comunidades tem o seu centro dinâmico na existência de cooperativas. Com certeza, setores importantes da economia e um contingente expressivo da população têm raízes nas experiências cooperativas. Erros e fracassos não invalidam o significado dessa experiência, especialmente, no campo da educação, pois, é das falhas que se aprende.

Talvez isso explique as constatações que Pedro Demo faz, ao analisar os dados de uma pesquisa do IBGE sobre o associativismo em regiões metropolitanas do Brasil, em 1966. Pelos dados analisados, verifica-se que no Rio Grande do Sul, de modo geral, os índices de associativismo são mais elevados que nas demais regiões do País¹.

4.1.4. As práticas cooperativas no setor da panificação no desenvolvimento local

A organização cooperativa, ao tirar o indivíduo de seu mundo particular, relacionando-o com os outros, pelos laços sociais da cooperação, construindo espaços coletivos, desperta a responsabilidade social e a solidariedade, elementos fundamentais ao desenvolvimento do ser humano e de seus espaços de vida. A

¹ Demo, Pedro, 2001: Cidadania pequena: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil. Campinas/SP: Autores Associados.

organização cooperativa tem esse sentido da construção do coletivo que lhe advém da natureza associativa.

As organizações cooperativas representam importantes espaços sociais. Nesses lugares sociais as pessoas desenvolvem sentimentos, idéias, valores, comportamentos, conhecimentos, aprendizagens, estruturas de poder de atuação, através do qual se comunicam e se influenciam. A organização cooperativa abriga um complexo sistema de relações sociais que se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas que cooperam. Da dinâmica dessas relações nascem ações no espaço da economia, da política, constituindo-se, assim, as práticas cooperativas em processos educativos e em processos de poder.

A organização cooperativa, além do seu sentido econômico, constitui-se, assim, em uma escola, onde se gera conhecimento, produz-se aprendizagem, a respeito da vida na realidade social, certamente, com profundo reflexo no processo de educação mais amplo da sociedade, deitando nela raízes de muitos de seus valores e comportamentos sociais.

A organização cooperativa ao mesmo tempo, é um lugar de negócios e um lugar de produção de conhecimento, de aprendizagem, de educação. O conhecimento, a aprendizagem, a educação, acontecem nas práticas políticas de comunicação e negociação, na busca das informações, nas práticas da comercialização dos produtos. As organizações cooperativas sempre foram desafiadas por operações técnicas de produção, armazenagem, industrialização e comercialização, isto é, por questões vinculadas à economia dos seus associados. Porém, também sempre existiram os desafios de ordem política, de natureza cultural e social.

Hoje, as organizações cooperativas continuam, cada vez mais, sendo confrontadas e exigidas pelas muitas transformações de ordem política, de natureza cultural e social, pelas quais passa a sociedade. Especialmente, o fenômeno da intensificação da globalização traz muitos novos desafios. Isso exige também de seus associados e dirigentes sempre novos conhecimentos, mais capacidade de articulação, maior identificação coletiva e responsabilidade social. Todos são confrontados, cada vez mais, com novos e maiores problemas, diante das transformações em curso.

No meu entender, na prática cooperativa pode-se desenvolver sentidos não apenas instrumentais, em termos de economia, mas que tenham significados para a vida das comunidades de sua inserção operacional. Na comunicação do trabalho cooperativo está a possibilidade de uma inteligência coletiva e criativa com reflexos, certamente, no desenvolvimento local.

A importância das organizações cooperativas no desenvolvimento local, em termos práticos, pode ser reconhecida em aspectos de sua organização e funcionamento, através da estruturação e da viabilização de espaços econômicos para seus associados.

O reconhecimento dos principais aspectos econômicos é possível ser feito pelas práticas de orientação da produção, pela assistência técnica permanente, pela agregação de valor, através de processos de transformação da produção, pela relação com os mercados existentes ou pela abertura de novos mercados.

Outros aspectos de importância econômica da organização cooperativa para o processo de desenvolvimento local, certamente, estão relacionados à estabilidade do capital investido, isto é, a possibilidade de movimentação do capital

cooperativo é quase nula; o grau de alienação é menor, desde que os associados estejam dispostos a continuar investindo no local; a circulação local dos recursos financeiros gerados é, certamente, maior que a de outras empresas. Relacionados aos objetivos e aos aspectos de ordem econômica, estão os significados dos aspectos políticos da organização cooperativa: informação, conhecimento, participação, transparência e poder. Somados aos aspectos de ordem mais política, constituindo-se em elementos importantes do capital social de uma organização cooperativa, podem ser também contabilizados resultados sociais e culturais: solidariedade, identidade, comunicação, laços sociais, educação, aprendizagem, segurança econômica e social, responsabilidade social etc.

Enfim, essa relação de causa e efeito entre associativismo, organização cooperativa, e desenvolvimento local não acontece de modo tão mecânico, determinístico, decorrente de suas atividades. No bom funcionamento de uma cooperativa existe a decorrência de efeitos positivos e de influências sobre o desenvolvimento local. Entretanto, essa relação de causa e efeito deve também ser assumida por uma decisão política a favor do desenvolvimento da comunidade de inserção. O reconhecimento da responsabilidade social do cooperativismo no processo de desenvolvimento está expresso em seus princípios. Um dos princípios reconhecidos, hoje, é o da responsabilidade social com a comunidade de inserção.

Este projeto de pesquisa traz o estudo de uma instituição sem fins lucrativos, mas precisamente Associação dos industriais de panificação e confeitaria do Rio Grande do Norte. Como toda organização tem sua administração, Associação não é diferente. Para a melhor compreensão da atividade é necessário enfatizar a administração como um todo e visualizar as perspectivas que envolvem o processo administrativo dessa instituição.

No atual momento, o associativismo/cooperativismo é uma das mais importantes atividades, no entanto para que tenha eficiência é necessária a adesão dos panificadores. Incentivo para que as empresas dos associados se modernizem e se tornem mais competitivas levando-lhes inovações tecnológicas e gerenciais. Promoção de melhoria de qualidade, mediante treinamento dos funcionários; abertura de espaço e oportunidades para os associados. Participação nas atividades comunitárias e coletivas; Negociação dos interesses da classe com o governo e com os outros setores da sociedade; Visão da entidade como porta-voz dos interesses da classe ou da comunidade que representa. Expectativas de que a entidade influencie mais o modo de pensar das pessoas envolvidas com a comunidade;

Visão da entidade como a locomotiva que puxa o comboio do desempenho setorial ou regional.

Em geral, uma entidade deve ter como missão à defesa dos interesses, a representatividade de seu setor, a promoção do desenvolvimento, a modernidade e a competitividade das empresas que representa.

A definição clara da missão deve levar em conta o associado - suas expectativas e necessidade. Para tanto, é fundamental o conhecimento sobre quem seja o associado, pois só assim será possível uma compreensão comum e uma unidade na direção dos esforços e dos investimentos.

Esse posicionamento deve ser revisto periodicamente a cada dois ou três anos após uma avaliação das tendências, locais e até mundial, que possam influenciar as empresas associadas.

Vale, porém destacar que a associação/cooperativismo é uma realidade constate na vida de todo cidadão, pois, ele tem que tomar decisão sempre e em todo

os momentos de sua existência, por mais simples que seja, é um fato real e decisões têm que ser tomadas sempre.

Comparando o que fora citados pelos autores pode-se então afirmar que a Associação é uma organização formal, que tem como base a divisão de tarefas, em que todos os associados tem conhecimento do ambiente em que atuam, seguindo o padrão de hierarquia baseado na pirâmide, cujos níveis decisórios, intermediários e operacionais, funcionam de forma vertical, ou seja de cima para baixo. Constata-se também que por ser uma instituição baseada em norma e regulamentos. É uma organização burocrática.

Por se tratar de uma estrutura que atua baseada estritamente em regras e normas as organizações acabam por desenvolver o excesso de burocracia ,o que vem a prejudicar não só o andamento dos serviços executados como o desempenho dos funcionários, o excesso de papéis, a obrigação que tem o funcionário de está sempre registrando, assinando e muitas vezes utilizando formulários em excesso pode com certeza retardar o resultado de suas tarefas, desgastando assim dada vez mais a imagem da administração.

Deve-se levar em consideração porem o que foi destacado pelos autores, onde ambos destacam o fator condição humana, e visam este fator como sendo a principal preocupação com relação à existência da burocracia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um intenso ano de trabalho concluo este trabalho final de curso gratificado com a experiência que obtive, pois particularmente, trabalhando na área de desenvolvimento, consegui aprender bastante, principalmente na área do associativismo.

O associativismo com sentido de cooperação oferece bastante vantagem para nós principalmente os pequenos proprietários de padarias que são: curso, palestras, assessoria contábil, imprensa, médica, vários convênios, jurídica, reuniões semanais para dialogarmos com os nossos colegas de profissão, em fim mostra que o associativismo é de suma importância para o desenvolvimento do pequeno empreendedor.

5.1 Recomendações

Recomenda-se mostrar as vantagens e do associativismo, aqui expostas, adotando-se estratégias de divulgação junto aos antigos e novos panificadores de uma forma a sensibiliza-los e, assim, conquistar novos aliados.

Uma dica importante para quem pretende seguir na área de associativismo é o constante aprimoramento dos conhecimentos, através da leitura de livros, revistas e manuais técnicos; novidades estão sempre surgindo. A realidade é dinâmica. Uma pessoa que não consiga acompanhar as inovações, certamente será também um profissional excluído do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRUDA, Marcos, **Globalização e Sociedade Civil**: Repensando o Cooperativismo no Contexto da Cidadania Ativa. Rio de Janeiro: PACS - Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul. 1996.
- ASSMANN, Hugo, **Reencantar a Educação**. Rumo à sociedade aprendente. Petrópolis, RJ: Vozes, 2ª ed. 1998.
- BECKER, Dinizar Fermiano e BANDEIRA, Pedro Silveira, **Determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC. 2000.
- BIDIGARAY, Luiz F. H. **Erros comuns das empresas nacionais**. Porto Alegre: Sagra, 1990.
- BOISIER, Sérgio, **Desarrollo (local): de qué estamos hablando?** In: BECKER Dinizar Fermiano e BANDEIRA, Pedro Silveira, 2000: Determinantes e desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, pág. 151 a 185. 2000.
- BROSE, Markus, **Agricultura Familiar, Desenvolvimento Local e políticas Públicas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC. 1999.
- BUARQUE, Sergio C.: **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamond. 2002.
- DEMO, Pedro, **Cidadania Pequena: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados. 2001.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração** - São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Mariana de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª edição, revisada e ampliada - 6ª tiragem, São Paulo: Atlas, 1991.
- Legislação Cooperativista. - **Resolução do conselho nacional do cooperativismo**. São Paulo: MacGraw do Brasil, 1983.
- LÉVY, Pierre, **A ideografia dinâmica**. Rumo a uma imaginação artificial? S. Paulo: Edições Loyola. 1998.

LÉVY, Pierre,: **A Inteligência Coletiva**. Por uma antropologia do ciberespaço. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. 2ª edição. São Paulo: Edições Loyola. 1999.

LISBOA, Armando de Melo,: **A socioeconômica solidária diante da grande transformação**. In: Ciências Sociais Unisinos, Revista do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, vol. 37, nº 159, julho/dezembro 2001, pá. 27-57. São Leopoldo/RS: UNISINOS. 2001.

MARQUES, Mario Osorio e BRUM, Argemiro Jacob,: **Uma Comunidade em Busca de Seu Caminho**. Porto Alegre: Sulina. 1972.

MARQUES, Mario Osorio, Universidade Emergente. **O ensino superior brasileiro em Ijuí (RS), de 1957 a 1983**. Ijuí(RS): FIDENE. 1984.

MORIN, Edgar,: Sociologia. **A sociologia do Microsocial ao Macroplanetário**. Tradução de Maria Gabriela de Bragança e Maria da Conceição Coelho. Portugal: Publicações Europa-América. 1998.

MOTTA, Fernando Prestes - Teoria Geral da Administração: **uma introdução. Ampliada**-São Paulo: Pioneira, 1998.

SOARES, Rosemary Dore,: **A concepção gramsciana do estado e o debate sobre a escola**. Ijuí: Ed. UNIJUI. 2000

SZTOMPKA, Piotr,: **A sociologia da mudança social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1998