

Economia, Finanças e Contabilidade

A democracia cooperativista: uma revisão crítica da literatura

Cooperative democracy: a critical review of the literature

Cinara Neumann Alves^I , Deivid Ilecki Forgiarini^{II} , Viviane Rossato Laimer^I ,
Alexandre Garcia^{III} 

^I Escola Superior do Cooperativismo, Porto Alegre, RS, Brasil

^{II} Universidade Federal do Acre , Rio Branco, AC, Brasil

^{III} Pesquisador independente, Porto Alegre, RS, Brasil

RESUMO

Este artigo explora a democracia cooperativista por meio de uma revisão crítica da literatura, analisando como os princípios democráticos se manifestam no contexto das cooperativas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, bibliográfica e exploratória, com dados coletados em bases como Web of Science[®], Scopus[®] e Scielo[®], analisados via software NVivo[®] e técnicas de análise de conteúdo. Os resultados destacam que, embora a democracia seja um valor central das cooperativas, frequentemente se limita a processos formais de decisão, negligenciando práticas participativas, deliberativas e representativas mais amplas. É um desafio recorrente os valores declarados não se refletirem na prática. Este estudo reforça a importância de alinhar os princípios cooperativistas aos valores democráticos, oferecendo insights teóricos e práticos para fortalecer o papel das cooperativas como modelos inclusivos e sustentáveis de organização.

Palavras-chave: Cooperativa; Democracia; Cooperativismo

ABSTRACT

This article explores cooperative democracy through a critical review of the literature, analyzing how democratic principles manifest themselves in the context of cooperatives. The research adopts a qualitative, bibliographic, and exploratory approach, with data collected in databases such as Web of Science[®], Scopus[®], and Scielo[®], analyzed via NVivo[®] software and content analysis techniques. The results highlight that, although democracy is a core value of cooperatives, it is often limited to formal decision-making processes, neglecting broader participatory, deliberative, and representative practices. It is a recurring challenge that declared values are not reflected in practice. This study reinforces the importance of aligning cooperative principles with democratic values, offering theoretical and practical insights to strengthen the role of cooperatives as inclusive and sustainable models of organization.

Keywords: Cooperative; Democracy; Cooperativism

1 INTRODUÇÃO

A democracia cooperativista representa um campo de estudo importante para compreender as interseções entre governança democrática e práticas organizacionais no contexto das cooperativas. Como organizações baseadas em valores como democracia, solidariedade, igualdade, equidade, autoajuda e autorresponsabilidade, as cooperativas oferecem um modelo alternativo às práticas de gestão empresarial, propondo um equilíbrio entre eficiência econômica e justiça social. Apesar do reconhecimento dos valores cooperativistas, permanece uma lacuna na literatura acerca de como se traduzem na prática democrática dentro dessas organizações.

Este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como os diferentes modelos democráticos — participativo, deliberativo e representativo — interagem para moldar a democracia cooperativista como um fenômeno organizacional e social? O objetivo geral é investigar criticamente a literatura sobre democracia cooperativista, identificando tanto as tensões e limitações quanto os potenciais de práticas democráticas em cooperativas.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, bibliográfica e exploratória, com dados coletados em bases acadêmicas como Web of Science®, Scopus e Scielo®. Após o refinamento inicial dos resultados, os dados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, utilizando o software NVivo® para estruturar e categorizar as informações. O referencial teórico fundamenta-se em autores clássicos e contemporâneos das teorias democráticas e cooperativistas.

Os resultados indicam que, embora as cooperativas sejam estruturadas para promover uma gestão democrática, frequentemente enfrentam desafios no descompasso entre os valores declarados e as práticas gerenciais. Além disso, as análises apontam para a prevalência de uma abordagem instrumental da democracia, muitas vezes limitada aos processos de tomada de decisão formal, em detrimento

de uma concepção mais ampla e integradora. Apesar dessas dificuldades, a pesquisa revela o potencial das cooperativas como espaços de inovação democrática, capazes de combinar valores cooperativistas com práticas inclusivas e sustentáveis.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância crescente do cooperativismo no enfrentamento de desafios socioeconômicos globais, como a desigualdade e a exclusão social. As cooperativas têm demonstrado ser modelos eficazes para promover o desenvolvimento sustentável e o empoderamento comunitário, mas sua sustentabilidade depende de práticas democráticas robustas e alinhadas aos princípios cooperativistas. Compreender as dinâmicas da democracia cooperativista não apenas contribui para o fortalecimento dessas organizações, mas também oferece insights valiosos para teorias e práticas de governança democrática, em geral.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico, discutindo as diferentes concepções de democracia e sua aplicação em cooperativas. A seção 3 descreve a metodologia adotada para coleta e análise dos dados. Em seguida, a seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos, destacando as categorias analíticas desenvolvidas a partir da revisão bibliográfica. Por fim, a seção 5 traz as considerações finais, apontando as contribuições do estudo e sugerindo direções para futuras pesquisas no campo da democracia cooperativista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Democracia

A concepção de democracia consiste em um “método de tomada de decisão coletiva caracterizado por igualdade entre os participantes em uma etapa essencial do processo de decisão”. (Christiano; Bajaj, 2024, p. 3 - tradução nossa). Evidente que inúmeras variáveis a compõem, pois não existe apenas uma teoria democrática.

A concepção aristotélica confere a democracia como um tipo de governo, que pode ser conduzido por uma pessoa, poucas pessoas ou muitas, de forma apropriada,

buscando o bem comum, ou inapropriada, atendendo interesses privados (de um indivíduo, de poucos ou de uma maioria). Entende-se que o bem comum para Aristóteles não é apenas o interesse compartilhado pelas pessoas, mas o que beneficia toda a comunidade, promovendo o bem-estar geral e permitindo que os membros realizem seu potencial e vivam vidas virtuosas e plenas. (Cunningham, 2009).

Para Aristóteles, a democracia é um governo do interesse dos pobres. Só existe democracia quando o governo é exercido por homens livres. A democracia permite que todos os cidadãos, independentemente de sua riqueza, tenham igual participação no governo, o que se manifesta no poder da maioria. A justiça democrática é baseada na igualdade política, em que as decisões são tomadas pelo princípio da maioria, sem dar primazia ao mérito ou à riqueza. Essa igualdade, no entanto, pode se tornar problemática quando a maioria utiliza seu poder para oprimir a minoria rica, criando uma forma de tirania da maioria (Aristóteles, 1985).

A democracia aristotélica se caracteriza pela alternância de cidadãos no poder, pela escolha por sorteio para cargos públicos, e pelo fato de que os pobres são mais numerosos e têm mais influência nas decisões. A justiça democrática é observada quando há igualdade de participação entre ricos e pobres, o que garante que a supremacia não fique apenas nas mãos dos ricos. Contudo, a democracia pode falhar se o equilíbrio entre as classes não for mantido, pois a dominação de um grupo sobre o outro leva à injustiça e à destruição do bem comum. (Aristóteles, 1985).

Para Tocqueville (2005), a democracia é o governo do povo. Com base na análise da democracia nos Estados Unidos, o povo é definido a partir da igualdade de condições, sendo este um pilar do sucesso da democracia. Estudou a democracia norte-americana para entender e aprender com seus exemplos de sucesso, focando nos fundamentos das constituições americanas, como equilíbrio de poderes e respeito ao direito. Considerava esses princípios essenciais para todas as repúblicas e afirmava que, sem eles, a instituição república logo deixaria de existir. (Cremonese, 2014).

Aristóteles vê na democracia a melhor forma de governo, entre várias outras

formas, aí sua análise aponta aspectos limitadores e negativos. Tocqueville (2005) concede que a democracia é inevitável, contudo, possui limitações, com meios imperfeitos. Em uma democracia é possível a existência de leis ruins. Contudo, é inerente a um governo democrático a brevidade do período, podendo essas leis serem revistas. (Tocqueville, 2005). Como Aristóteles, ainda que com defeitos, a democracia é o melhor sistema para promover o progresso e a prosperidade dessa sociedade.

Já no século XX Schumpeter (1961) revisita a teoria democrática como um método para chegar a decisões políticas, não como um fim em si mesma, corroborando a definição inicial de Christiano e Bajaj (2024). Chamada de Teoria da Elite, discute a ideia de democracia como governo aprovado pelo povo. A democracia é mais bem conduzida por uma elite especializada, uma vez que a maioria dos cidadãos é mal-informada e emocionalmente influenciável. Schumpeter defende que a democracia não deve envolver participação ativa dos cidadãos em todas as decisões políticas, pois isso poderia resultar em más decisões legislativas. (Christiano; Bajaj, 2024).

A teoria do Pluralismo de Grupos de Interesse dispõe que, na democracia, o poder não se encontra em uma maioria, mas em coalizões de minorias que representam diversos grupos de interesse. Nesta teoria, os cidadãos são ativos em áreas que afetam diretamente suas vidas. A democracia na Teoria Neoliberal questiona a intervenção estatal e a expansão do governo, sugerindo que a maioria das funções governamentais deve ser realizada pelo mercado.

Para além dos resultados advindos da democracia, ainda é possível indicar outras teorias, como as justificações epistêmicas da democracia e justificações não instrumentais para a democracia. As justificações epistêmicas defendem que, em grandes grupos, as decisões democráticas têm maior probabilidade de serem corretas, conforme o Teorema do Júri de Condorcet, desde que os eleitores ajam de forma independente. No entanto, críticos argumentam que essa independência é raramente alcançada, devido à influência de coalizões e informações segmentadas. Já as justificações não-instrumentais valorizam a democracia não apenas por

seus resultados, mas por garantir igualdade e liberdade nos processos de decisão coletiva. Essas teorias veem a democracia como um fim em si mesma, ao permitir o autogoverno e assegurar voz igualitária a todos. A Democracia Deliberativa propõe que o sistema democrático seja legitimado ao ter um processo inclusivo, em que os cidadãos e representantes deliberam sobre interesses comuns. A democracia deliberativa avança em não ser apenas um método, mas também um modelo de sociedade. Na democracia deliberativa, o processo de decisão em si é valioso porque respeita a igualdade e a autonomia dos cidadãos, permitindo que participem de forma significativa na formulação das políticas que os afetam. (Christiano; Bajaj, 2024).

A democracia deliberativa baseia-se no ideal de uma associação democrática onde as decisões são justificadas por meio de argumentos e debates públicos entre cidadãos iguais. Esse modelo propõe que a legitimidade e a racionalidade das decisões coletivas dependem de um processo deliberativo inclusivo. As decisões e instituições legítimas são aquelas que emergem de um processo democrático onde todos os envolvidos participam em condições de liberdade e igualdade. Assim, a democracia deliberativa não apenas oferece um modelo teórico de decisão coletiva, mas também enfatiza a importância da participação discursiva e do consenso para a legitimidade das instituições democráticas (Cunningham, 2009).

Enquanto as democracias liberais aceitam a apatia política como característica inevitável, os democratas participativos veem essa apatia como um problema e defendem o aumento do envolvimento cidadão. A democracia participativa busca substituir o processo eleitoral competitivo por um processo de tomada de decisão mais inclusivo, baseado na discussão e no consenso, valorizando a solidariedade como virtude democrática. A teoria participativa defende não apenas uma democracia mais ativa e inclusiva, mas também um desafio direto aos modelos elitistas e liberais tradicionais, promovendo uma reinterpretação da democracia como espaço de engajamento e solidariedade coletiva (Cunningham, 2009).

A democracia representativa se diferencia de um sistema puramente eleitoral

ou de uma democracia direta. A representação democrática vai além do simples ato de votar; ela envolve um processo circular entre sociedade e instituições, permitindo uma reavaliação constante da legitimidade política, onde a soberania popular se manifesta por meio da contestação e participação ativa dos cidadãos. A democracia representativa, assim, não é uma substituição à democracia direta, mas uma forma própria de governo, que sustenta a soberania como um princípio regulador da participação política (Urbinati, 2006).

John Stuart Mill apresenta a democracia representativa como a melhor forma de governo, rejeitando o despotismo, mesmo que benevolente. Sob regimes despóticos, as pessoas tornam-se passivas e alienadas das questões públicas, incapazes de defender seus interesses ou contribuir para o bem coletivo. Isso degrada a moralidade coletiva e enfraquece o senso de responsabilidade, levando a uma sociedade apática e suscetível a abusos (Mill, 1981).

A teoria da representação política desafia a noção tradicional de soberania, apresentando-a não como um poder centralizado em uma decisão final, mas como um processo contínuo de opinião e deliberação. Segundo Urbinati (2006), a representação democrática transforma o conceito de poder político ao envolver a voz e o julgamento dos cidadãos, indo além da mera autorização de legisladores. As eleições, nesse contexto, não apenas legitimam os representantes, mas também ativam um processo dinâmico em que os representantes devem responder não apenas às leis, mas também aos princípios e às opiniões da sociedade civil. Esse entendimento reforça a responsabilidade contínua dos representantes frente ao corpo social.

O papel do representante político não é apenas substituir o cidadão, mas representar de forma dinâmica os interesses coletivos, adaptando-se constantemente às mudanças sociais. A representação, portanto, não deve ser vista como uma delegação estática de poder, mas como uma prática política em constante reconstrução, em que o representante busca continuamente legitimação perante a sociedade. Esse processo contribui para o fortalecimento das habilidades cívicas dos cidadãos, promovendo um

espírito público ativo e comprometido com o bem comum. O governo representativo desempenha um papel essencial no desenvolvimento das faculdades humanas. Mesmo a participação política indireta educa os cidadãos em habilidades cívicas e fortalece o espírito público, incentivando cada indivíduo a defender seus direitos e contribuir para o bem-estar comum. Esse modelo é especialmente relevante em sociedades grandes, onde a participação direta de todos seria impraticável. No governo representativo, os cidadãos elegem representantes que tomam decisões em seu nome, equilibrando participação cidadã com eficiência administrativa. Esse sistema assegura que o poder soberano permaneça com a comunidade, promovendo tanto o desenvolvimento humano quanto a justiça social. (Mill, 1981; Urbinati, 2006).

Seja sob a ótica de Aristóteles (1985), de Tocqueville (2005) ou Schumpeter (1961), emerge um consenso de que a democracia, ainda que imperfeita, é o sistema que melhor sustenta os valores de igualdade, liberdade e participação coletiva. No modelo representativo, a soberania popular é mantida através da interação dinâmica entre representantes e sociedade, fortalecendo o espírito público e as habilidades cívicas. No entanto, a democracia tradicional enfrenta desafios em contextos contemporâneos que exigem maior engajamento direto e formas alternativas de participação.

Tais reflexões possibilitam iniciar o debate sobre a democracia cooperativista, abordada aqui como uma proposta que alia os princípios de solidariedade e participação ativa ao modelo democrático. Este sistema enfatiza a construção coletiva de decisões e a valorização de interesses comuns, superando limitações estruturais e promovendo uma governança que integra cidadania, equidade e justiça social de forma mais profunda.

2.2 Democracia Cooperativista¹

Uma cooperativa é “uma associação autônoma de pessoas que se reúnem

¹ Optou-se por usar o termo Cooperativista dado o caráter ambíguo do termo “Democracia Cooperativa” na língua portuguesa, ainda que em outros idiomas e culturas o termo cooperativista não seja cunhado. O mesmo se aplica ao termo Educação Cooperativista.

voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e administrada democraticamente”. (Aliança Cooperativa Internacional, 2015, p. – 2, tradução nossa). Essa definição está em vigor pela Aliança desde 1995, quando foi promulgada a Declaração da Identidade Cooperativa.

Epistemologicamente a definição de cooperativa transita também pela história do movimento cooperativista, datado a partir de meados do século XIX, como resposta aos desdobramentos da Revolução Industrial que assolava a classe trabalhadora na Europa (Holyoake, 2014; Mladenatz, 2003; Namorado, 2013a). Com vistas a melhorar as condições de vida, no seio do movimento de trabalhadores da época, organizações diferentes passaram a ser impulsionadas como meio para tal. Essas deveriam ser fundamentadas na associação de pessoas, e não de capital. Assim como deveriam ser administradas por trabalhadores.

Alguns teóricos do posteriormente chamado socialismo utópico (Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc) defendiam que os trabalhadores deveriam unir-se em associações de produção agrícola ou industrial, a fim de produzirem bens para seu próprio consumo e comercialização. Outros, como William King, defendiam a criação de organizações de consumo, armazéns, que possibilitariam o acesso a bens e serviços de melhor qualidade e preço. (Mladenatz, 2003).

A iniciativa que transformou o movimento cooperativista foi a fundação da Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale. Originada como um armazém cooperativo com o objetivo de fornecer suprimentos para os lares dos trabalhadores associados. Inspirada em experiências anteriores e nas ideias socialistas de oposição ao liberalismo econômico, a organização foi ganhando novas perspectivas. O ideal dos pioneiros de Rochdale, amadurecido através de reuniões e debates desde 1843, envolvia não apenas a criação de cooperativas de consumo para enfrentar as dificuldades do proletariado, mas também a formação de colônias cooperativas autônomas, democráticas e autossuficientes, baseadas na ajuda mútua, igualdade

social e fraternidade (Holyoake, 2014; Mladenatz, 2003; Namorado, 2013a).

As cooperativas são regidas por valores como autoajuda, solidariedade, igualdade, equidade e democracia e por princípios, que funcionam como diretrizes de ação sendo eles: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos associados; participação econômica dos associados; Autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas e compromisso com a comunidade (Aliança Cooperativa Internacional, 2015). Esses princípios, que não possuem caráter normativo e sim sugestivo, são realizáveis a fim de pôr os valores em prática e cumprir com a finalidade da organização.

Ainda que o segundo princípio redija exclusivamente sobre o aspecto democrático da organização, dando conta de que em uma cooperativa uma pessoa equivale a um voto nos processos decisórios, o conjunto de princípios não são dissociáveis. É a realização dos princípios em conjunto que leva a uma efetiva gestão democrática, que envolve a participação de todos os indivíduos no processo. (Namorado, 2013b; Novkovic, 2008; Schneider, 2003, 2019).

A cooperativa então se define como uma organização de pessoas que objetiva satisfazer necessidades e desejos dos cooperados. Difere em essência de uma empresa mercantil que busca, por definição, a maximização do capital investido, o lucro. Guiada por princípios do cooperativismo, a cooperativa prioriza a melhoria da qualidade de vida dos cooperados. Metas definidas apenas por gestores contratados podem desvirtuar essa identidade. O sucesso de uma cooperativa é medido pela participação e pelo bem-estar dos cooperados. (Forgiarini, 2019; Forgiarini *et al.*, 2022; Garcia *et al.*, 2022; Holyoake, 2014; Mladenatz, 2003; Novkovic, 2008).

Com base nas premissas de que a finalidade da cooperativa é a satisfação e bem-estar dos seus cooperados e de que a democracia é fator essencial da sua constituição (para além do processo de tomada de decisão) é possível considerar que os aspectos participativos, deliberativos e representativos se conectam à condição democrática da cooperativa. Schneider (2003, 2019) pondera a democracia cooperativista em duas

dimensões: eleição (democracia eletiva) e participação (democracia participativa). A democracia eletiva refere-se ao processo decisório realizado periodicamente na cooperativa. A eleição de presidentes e conselheiros, aprovação de prestação de contas e destinação das sobras, direito de votar e ser votado, etc. A democracia participativa refere-se as instâncias de participação diária na cooperativa, para além do processo decisório, inclui a manifestação dos interesses do cooperado com a cooperativa.

Os valores cooperativistas implicam pensar uma organização protagonista. Sendo uma sociedade de pessoas, pressupõe-se que estas pessoas serão ativas no processo participativo. Assim, a apatia social é oposta ao desenvolvimento de uma cooperativa. Cunningham (2009, p. 152) afirma que “na perspectiva participativo-democrática, a democracia é o controle pelos cidadãos de seus próprios afazeres, que algumas vezes, embora nem sempre, envolve instruir os corpos governamentais a realizar os desejos dos cidadãos”. No contexto cooperativista, então, a democracia se materializa pelo controle dos cooperados das atividades necessárias à satisfação das suas necessidades enquanto um corpo coletivo.

Da mesma forma, não há uma divisão na democracia participativa entre Estado e sociedade civil, não são sociedades distintas (Cunningham, 2009). Da mesma forma, a cooperativa não é distinta dos seus cooperados. Não existem duas entidades: o corpo de cooperados e a “cooperativa”. O que ocorre em uma cooperativa é uma decisão do corpo de cooperados de que, de tempos em tempos, alguns serão governantes, dirigentes da cooperativa. Em uma democracia participativa, assim como em uma cooperativa, a participação plena requer necessariamente o envolvimento de todos os cidadãos/cooperados em todos os estágios da tomada de decisão democrática.

Junto ao processo participativo em uma cooperativa, a deliberação deve ingressar como fator qualificador do processo democrático. Trata de pensar os processos da cooperativa, de organização e de tomada de decisão a partir dos valores da igualdade e equidade. Remetendo à justificação e legitimação dos processos, “a deliberação democrática sincera encoraja os cidadãos a procurarem consenso sobre os bens comuns”.

(Cunningham, 2009, p. 197). É no processo deliberativo que os sujeitos cooperados discutem e pontuam seus interesses comuns de fato. Estabelecem o que é de desejo do corpo coletivo e o que é de interesse individual que não está ao alcance da cooperativa.

No contexto cooperativista, a democracia representativa apresenta-se como necessária em um determinado estágio desta organização. Na medida do crescimento em número de cooperados, a participação direta de todos se torna tarefa ineficiente e ineficaz. A representação permite à cooperativa a organização de núcleos de participação e deliberação que tornam a gestão da cooperativa mais exequível. O quadro 1 sintetiza as abordagens acima apresentadas.

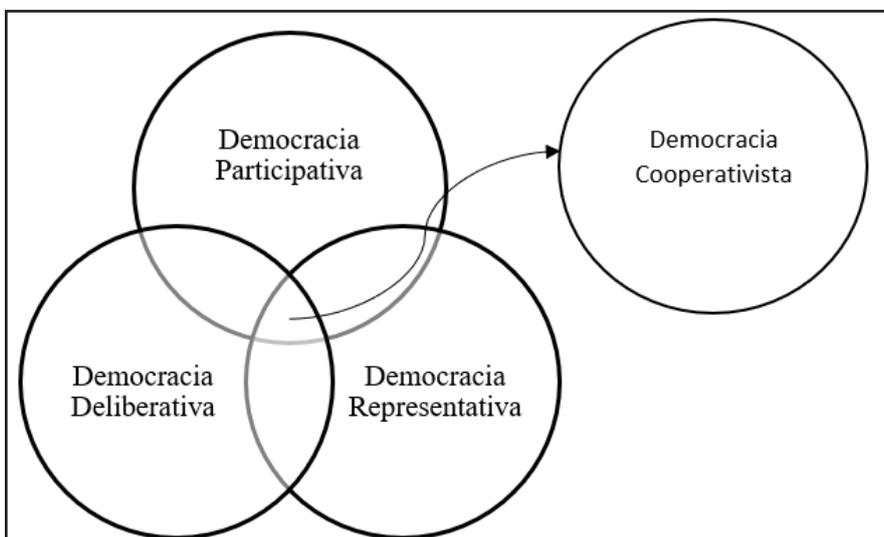
Quadro 1 – Síntese explicativa das categorias investigadas

Categoria	Explicação	Autores
Democracia Participativa	Promove o envolvimento direto e ativo dos cidadãos (ou cooperados) em todas as etapas do processo de decisão democrática. Foca na inclusão e solidariedade, combatendo a apatia social e incentivando a participação constante na gestão.	Cunningham (2009); Schneider (2003, 2019)
Democracia Deliberativa	Baseia-se na deliberação pública e inclusiva entre cidadãos iguais para a formulação de políticas. A legitimidade das decisões emerge do debate racional e do consenso, destacando a autonomia e a igualdade no processo decisório.	Christiano e Bajaj (2024); Cunningham (2009)
Democracia Representativa	Caracteriza-se pela delegação de poder a representantes eleitos, especialmente em sociedades ou organizações maiores, onde a participação direta se torna impraticável. Garante a legitimidade política por meio de um processo contínuo de opinião e deliberação.	Mill (1981); Urbinati (2006); Schneider (2003, 2019)
Democracia Cooperativista	Integra os modelos de democracia participativa, deliberativa e representativa no contexto das cooperativas. Garante a gestão democrática ao equilibrar participação, deliberação e representação dos cooperados, promovendo o bem-estar coletivo e os valores cooperativistas.	ACI (2015); Mladenatz (2003); Holyoake (2014); Schneider (2003, 2019); Forgiarini (2019)

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 1 apresenta quatro categorias de democracia, destacando suas características principais e os autores que fundamentam cada uma delas. A Democracia Participativa enfatiza o envolvimento direto dos cidadãos ou cooperados em todas as etapas do processo decisório, promovendo inclusão e solidariedade. A Democracia Deliberativa foca no debate público e racional entre indivíduos iguais, garantindo legitimidade e autonomia às decisões coletivas. A Democracia Representativa organiza a delegação de poder a representantes eleitos, essencial em contextos maiores, assegurando legitimidade política e continuidade entre a sociedade e as instituições. Por fim, a Democracia Cooperativista combina elementos participativos, deliberativos e representativos no contexto cooperativo, promovendo uma gestão democrática alinhada aos valores cooperativistas. Juntas, essas categorias ilustram a diversidade e complementaridade de abordagens democráticas no campo teórico e prático. A Figura 1 demonstra esta conexão:

Figura 1 – Intersecção teórica que possibilita a Democracia Cooperativista



Fonte: Elaboração própria

O diagrama acima evidencia que a democracia cooperativista emerge da intersecção entre os modelos participativo, deliberativo e representativo, sendo um reflexo dos valores e princípios cooperativistas aplicados de forma prática e

integradora. Este modelo transcende os limites das teorias democráticas tradicionais ao promover um equilíbrio dinâmico entre a participação ativa dos cooperados, a deliberação inclusiva e a representação responsável, sempre com foco no bem-estar coletivo e na sustentabilidade organizacional.

Para aprofundar a compreensão e fundamentar as discussões sobre democracia cooperativista, optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura. Sendo assim, o método qualitativo permite identificar, analisar e sintetizar as contribuições teóricas e empíricas disponíveis, garantindo rigor metodológico e uma visão abrangente sobre o tema. A seguir, detalharemos os procedimentos e critérios adotados nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este artigo é uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica envolve a busca em diversas fontes de informação para coletar referências e dados relacionados ao tema de estudo. Grande parte dessas fontes são secundárias. Assim, desde boletins, revistas, livros e dissertações até meios audiovisuais, como filmes e programas de rádio, podem ser utilizados nessa modalidade de pesquisa. Essas fontes secundárias têm como função principal proporcionar ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado e familiaridade com o tema. Manzo (1971) complementa ao afirmar que uma bibliografia relevante “oferece meios para definir e solucionar não só problemas já existentes, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não estão completamente claros”. Nesse sentido, a pesquisa não se limita a fornecer respostas já conhecidas, mas também abre novas perspectivas que estimulam novos questionamentos, impulsionando o processo investigativo. Sob essa ótica, a pesquisa bibliográfica serve como um suporte para a análise e organização das informações obtidas (Trujillo, 1974). Portanto, seu objetivo não é apenas repetir o que já foi dito, mas imergir o pesquisador no tema, permitindo que ele o examine sob diferentes ângulos, promovendo a curiosidade e enriquecendo o estudo.

Os procedimentos desta pesquisa foram: utilizando as bases de dados Web Of Science®, Scopus® e Scielo® em 2024, os seguintes passos de busca e filtragem foram feitos: a) Busca pelos termos “*Democracy*” and “*Cooperatives*” entre pelo título, que gerou um resultado na base Scielo®, 56 resultados na base Scopus® e 43 resultados na base Web of Science®. b) Filtragem dos resultados seguindo o critério de: análise de resumo, seguido do acesso ao texto. Esse processo gerou 41 resultados que foram analisados com o uso do software NVivo®. Tais dados foram analisados com base na metodologia de Análise de Conteúdo, a qual é a interpretação qualitativa das fontes de maneira individualizada e logo agrupadas (Bardin, 2011).

Esse procedimento não apenas permitiu o aprofundamento no tema da democracia cooperativista, mas também abriu novas perspectivas para o debate e a problematização do tema. A seguir, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos, evidenciando as contribuições teóricas e práticas da literatura analisada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

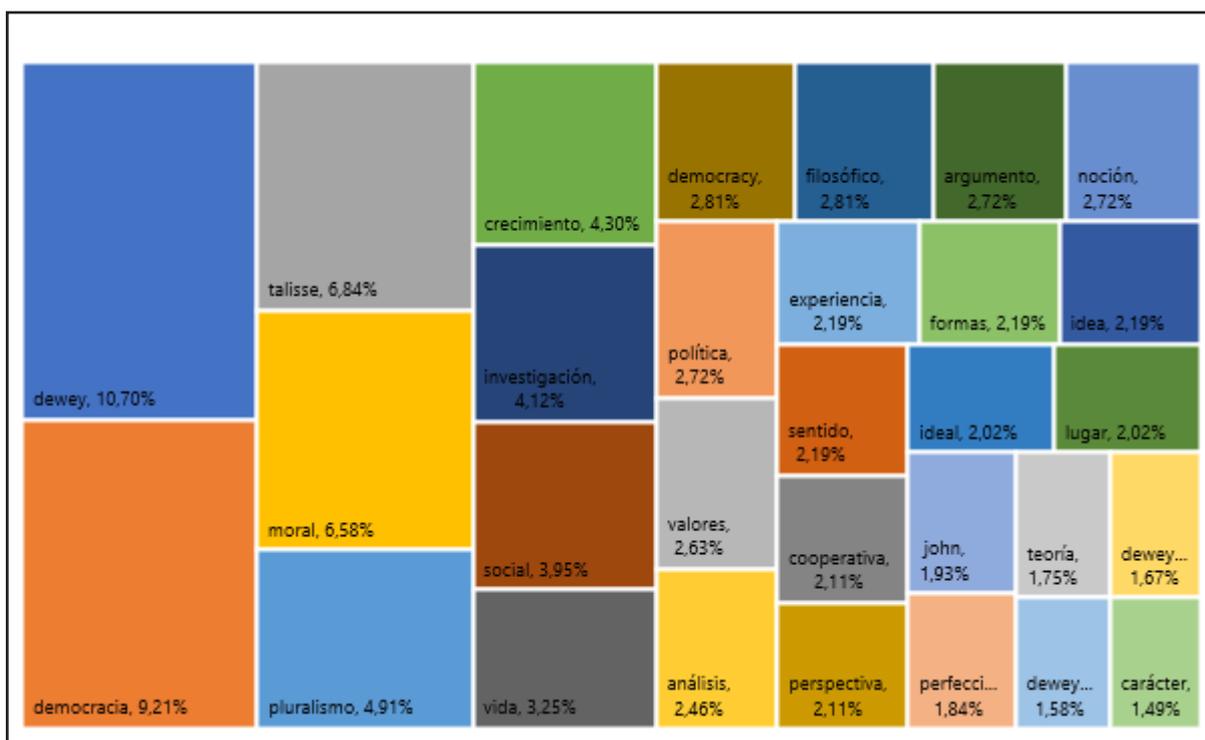
Os resultados da busca nas três bases de dados são apresentados nesta seção conforme as categorias abordadas no referencial teórico. A seção 4.1 apresenta e analisa os resultados com o uso do software NVivo®. As seções subsequentes apresentam os resultados encontrados conforme análise realizada nas seguintes categorias: 1. Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão; 2. Deliberação: a democracia deliberativa; 3. Participação: a democracia participativa; 4. Representação: a democracia representativa; 5. Educação cooperativista.

4.1 Apresentação dos Resultados com uso do Software NVivo®

A análise das palavras mais frequentes nas bases Scielo®, Scopus® e Web of Science® fornece subsídios valiosos para compreender como os modelos democráticos — participativo, deliberativo e representativo — se manifestam e se interconectam no

contexto das cooperativas. Essas bases representam diferentes abordagens teóricas e metodológicas, enriquecendo o entendimento sobre a democracia cooperativista e suas especificidades. Ao examinar as palavras mais recorrentes, é possível identificar como os conceitos de participação ativa, deliberação inclusiva e representação institucional são articulados no discurso acadêmico, destacando elementos que fundamentam o objetivo geral do estudo: a integração crítica desses modelos ao contexto organizacional das cooperativas. A seguir, cada base é analisada em detalhe, considerando suas contribuições e correlações com os modelos democráticos e os valores cooperativistas.

Gráfico1 – Análise da frequência de palavras dos resultados obtidos na base Scielo®



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 – Síntese da frequência de palavras dos resultados obtidos na base Scielo®



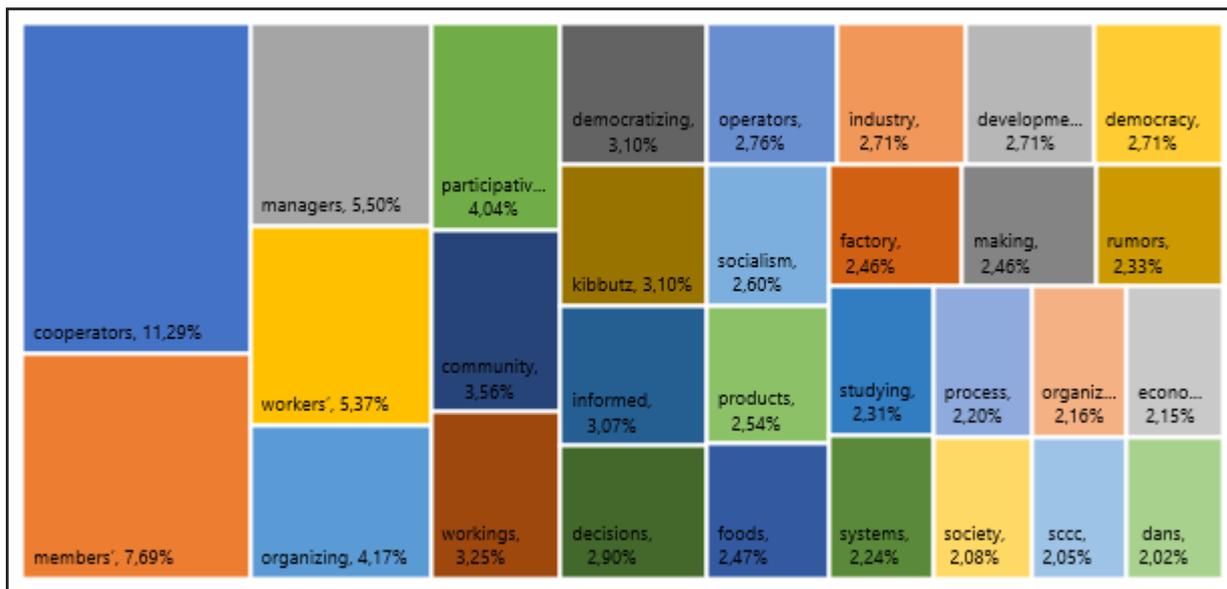
Fonte: Elaboração Própria

Na base Scielo®, a presença de palavras como “democracia,” “pluralismo,” “social,” “democracy,” “argumento” e “política” destaca a forte conexão com os princípios da democracia deliberativa e representativa. O pluralismo e os argumentos apontam para o foco na troca de ideias racionais e na inclusão de múltiplas perspectivas, características centrais da democracia deliberativa. Essa abordagem é sustentada por um debate informado, buscando consenso para decisões legítimas. Por outro lado, termos como “política” e “democracia” sugerem a importância de estruturas institucionais e processos políticos que legitimam a delegação de poder, características essenciais da democracia representativa. Apesar de menos evidente, a participação está implícita em “social,” remetendo à ideia de engajamento comunitário e inclusão nas decisões democráticas.

Na base Web of Science®, palavras como “cooperators,” “members,” “participatives,” “informed” e “decisions” enfatizam os aspectos participativos e deliberativos, enquanto destacam elementos específicos da democracia cooperativista. O engajamento direto é evidente em “members,” “participatives” e “cooperators,” reforçando a importância da participação ativa dos membros na governança democrática das cooperativas. A deliberação também é central, com termos como “informed” e “decisions” sublinhando a necessidade de debates informados e racionais para alcançar consenso. Elementos

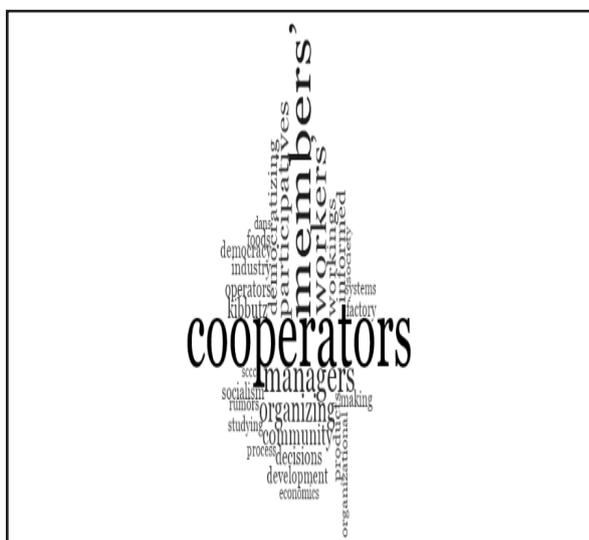
de representação aparecem por meio de palavras como “organizational” e “systems,” que sugerem a estruturação institucional das cooperativas para suportar a governança democrática.

Gráfico 3 – Análise da frequência de palavras dos resultados obtidos na base Web of Science®



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4 – Síntese da frequência de palavras dos resultados obtidos na base Web of Science®



Fonte: Elaboração Própria

palavras como “*socially*” e “*governs,*” que sugerem processos inclusivos de deliberação e governança coletiva. Ainda que em menor escala, termos como “*politics,*” “*state*” e “*institutions*” indicam uma preocupação com a representação e as estruturas organizacionais que suportam a democracia representativa em contextos complexos.

De maneira integrada, as três bases destacam a interconexão entre os modelos democráticos no contexto das cooperativas. A democracia participativa aparece como base para o engajamento direto dos membros, enquanto a democracia deliberativa promove o debate racional e inclusivo, e a democracia representativa garante a legitimidade por meio de estruturas formais. A especificidade da democracia cooperativista é evidenciada por palavras como “*cooperative*” e “*members,*” que enfatizam o equilíbrio entre participação, deliberação e representação, promovendo valores cooperativistas e o bem-estar coletivo. Assim, as palavras frequentes não apenas refletem a base teórica, mas também enriquecem a compreensão de como os diferentes modelos democráticos são integrados no contexto organizacional das cooperativas, alinhando-se ao objetivo geral do estudo.

Esta análise demonstra como a frequência e a distribuição das palavras fornecem evidências textuais que sustentam as categorias conceituais propostas.

Quadro 2 – Criação das Categorias com base na análise de conteúdo

Categoria	Palavras Correlacionadas
Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão	<i>democracy, decisions, making, process, governan- ce</i>
Deliberação: a democracia deliberativa	<i>deliberation, informed, arguments, pluralismo, socially</i>
Participação: a democracia participativa	<i>participation, participative, members, community, socially</i>
Representação: a democracia represen- tativa	<i>representation, politics, state, institutions, public</i>
Democracia Cooperativista e Educação	<i>cooperative, members, educators, development, organizing</i>

Fonte: Elaboração própria

A correlação foi feita a partir da análise semântica e contextual das palavras mais frequentes em cada base de dados, associando-as a conceitos centrais das categorias:

A construção das cinco categorias apresentadas parte diretamente das categorias teóricas descritas no Quadro 1, utilizando-as como base inicial para a fundamentação. Entretanto, essa construção é enriquecida pela análise dos textos e pela emergência de significados identificados por meio da análise de conteúdo. Assim, cada categoria reflete não apenas as ideias centrais das categorias do quadro, mas também uma interpretação aprofundada e integrada das palavras fornecidas. Abaixo, é apresentada a correlação entre as categorias, as categorias do Quadro 1 e a análise de conteúdo realizada:

No caso da categoria “Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão”, a construção foi fundamentada na Democracia Participativa e na Democracia Cooperativista do Quadro 1, mas emergiu diretamente da análise de palavras como *democracy*, *decisions* e *making*, que destacam o papel da democracia na estruturação de escolhas coletivas. Termos como *governance* e *process* complementam essa visão ao descrever os contextos organizacionais em que essas decisões ocorrem, alinhando-se com as ideias de Schneider (2003, 2019) e Forgiarini (2019) sobre gestão democrática.

A categoria “Deliberação: a democracia deliberativa” foi elaborada com base na Democracia Deliberativa do Quadro 1 e enriquecida pela análise de palavras como *deliberation*, *informed* e *arguments*, que destacam o papel central da troca de argumentos racionais e informados no processo democrático. Além disso, pluralismo e *socially* ressaltam a importância da diversidade e da inclusão nos debates, aspectos amplamente discutidos por Christiano e Bajaj (2024) e Cunningham (2009), refletindo a legitimidade que emerge do consenso em ambientes deliberativos.

Na categoria “Participação: a democracia participativa”, a base teórica foi a Democracia Participativa, mas sua construção foi diretamente informada pela análise de palavras como *participation*, *participative* e *members*, que sugerem o engajamento

ativo dos indivíduos. Além disso, *community* e *socially* reforçam o contexto coletivo em que ocorre a participação, dialogando com as ideias de inclusão e solidariedade destacadas por Schneider (2003, 2019) e com os valores cooperativistas promovidos pela Democracia Cooperativista.

Já a categoria “Representação: a democracia representativa” deriva da Democracia Representativa do Quadro 1, mas sua formulação foi enriquecida pelas palavras *representation, state, institutions* e *public*, que refletem as estruturas e os atores que sustentam a representatividade no contexto democrático. Palavras como *politics* conectam essa abordagem ao campo político, em linha com as contribuições de Mill (1981) e Urbinati (2006) sobre a legitimidade e a delegação de poder a representantes.

Por fim, a categoria “Democracia Cooperativista e Educação” tem como base teórica a Democracia Cooperativista, mas foi formulada a partir de palavras como *cooperative, members* e *educators*, que remetem ao contexto das cooperativas e à centralidade da formação de seus membros. Termos como *development* e *organizing* refletem os objetivos e processos educacionais e administrativos das cooperativas, conectando-se às ideias de Mladenatz (2003) e Forgiarini (2019) sobre o papel transformador da educação cooperativista no fortalecimento do movimento..

A análise realizada evidenciou a integração dos modelos democráticos participativo, deliberativo e representativo no contexto cooperativista, destacando suas interconexões e reforçando a centralidade da democracia na governança dessas organizações. Os resultados apontam que os valores cooperativistas, como igualdade e participação, são refletidos nas práticas e discursos acadêmicos, mas também revelam tensões e desafios relacionados à implementação efetiva desses valores. Nesse sentido, a democracia nas cooperativas não é apenas um ideal teórico, mas um instrumento prático que estrutura o processo de tomada de decisão coletiva, garantindo a legitimidade e a eficiência das escolhas organizacionais.

A seguir discute-se como a democracia se configura como um instrumento fundamental para o processo de tomada de decisão nas cooperativas, analisando os

mecanismos que permitem equilibrar a participação ativa, a deliberação informada e a representação institucional, fundamentais para fortalecer a resiliência e a identidade cooperativista.

4.2 Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão

Esta categoria é resultante da análise dos textos obtidos na pesquisa. Ainda que se apresente a definição de Christiano e Bajaj (2024) da democracia enquanto um modelo de tomada de decisão, essa definição não foi categorizada a priori na pesquisa. A abordagem instrumental da democracia na pesquisa realizada revela questões como a dissonância entre valores e princípios cooperativistas e a prática de gestão das cooperativas.

Estragó (2023) explora as tensões inerentes entre os princípios democráticos e a prática gerencial nas cooperativas de trabalho. Fala sobre a incongruência percebida entre os ideais de igualdade e democracia, presentes nas assembleias gerais, e a realidade da gestão hierárquica necessária para as operações diárias, que chama de “Dissonância Cooperativa”. Argumenta que essas tensões surgem devido à separação entre a propriedade coletiva e a administração, onde as decisões gerenciais frequentemente assumem características autocráticas, em contraste com os valores cooperativistas. Aborda a tensão entre o modelo democrático das cooperativas e a estrutura burocrática, que limita a participação efetiva dos trabalhadores na gestão, gerando frustração e alienação. Propõe três modelos alternativos de gestão — paradigma sociotécnico, sociocracia e Novo Estilo de Relações — que promovem maior engajamento e alinhamento com os valores cooperativistas. A superação da “Dissonância Cooperativa” requer práticas que integrem princípios democráticos à gestão cotidiana, combinando eficiência e participação. O autor sugere explorar a adaptação desses modelos em diferentes contextos cooperativos.

Harnecker (2009) analisa se a democracia no local de trabalho em cooperativas venezuelanas contribui para a consciência social dos membros. Com base em 15

cooperativas e associações civis, a pesquisa avalia como a prática democrática interna influencia a internalização dos interesses comunitários locais e nacionais. Constatou-se que a democracia no trabalho fortalece a consciência coletiva e habilidades democráticas, mas não garante solidariedade ou ações voltadas às comunidades externas. Conflitos internos, pressões de mercado e falta de planejamento democrático comprometem a disposição para soluções coletivas. Cooperativas em crise priorizam a sobrevivência, enquanto algumas mantêm práticas solidárias. O estudo conclui que mecanismos de planejamento democrático são essenciais para alinhar interesses e fortalecer a solidariedade, ampliando o impacto social das cooperativas.

Varman e Chakrabarti (2004) investigam os desafios de institucionalizar a democracia organizacional na cooperativa indiana SAMITI, analisando como contradições sociais e econômicas afetam a prática democrática. Com base em sete anos de observação participante, identifica tensões entre eficiência e responsabilidade, participação e oligarquização, e controle versus iniciativa dos membros. Problemas como desigualdades econômicas e dificuldades na tomada de decisões participativas são destacados, mas a evolução para uma liderança participativa e mudanças culturais demonstra progresso. O trabalho conclui que a democracia organizacional é um processo contínuo, que requer resiliência, tempo e fortalecimento das capacidades coletivas para sustentar os princípios cooperativistas.

Moscovich (2020) analisa a transformação de uma indústria cooperativa dentro de um kibutz israelense que, apesar de manter formalmente sua estrutura cooperativa, adotou práticas mais próximas ao modelo capitalista. Por meio de métodos etnográficos e entrevistas, analisa como o sucesso econômico da indústria "*T Industries*" fortaleceu a gestão, enfraqueceu os mecanismos de controle democrático e resultou em uma transição de valores socialistas para um *ethos* corporativo mais autoritário. O estudo revela que o crescimento econômico e a globalização transformaram a cultura organizacional do kibutz, centralizando decisões e priorizando lucro em detrimento de valores igualitários. Isso gerou dilemas éticos entre membros veteranos, enquanto

jovens priorizavam benefícios materiais. Conclui-se que o êxito econômico pode enfraquecer características cooperativas, destacando o desafio de equilibrar valores cooperativos e pressões do mercado capitalista.

Tistedt (2020) analisa os esforços educacionais da União Cooperativa Sueca (KF) no período entre guerras, destacando como a organização lidou com o uso de propaganda sem comprometer os ideais democráticos. A KF enfrentou o dilema entre a eficiência da propaganda e a legitimidade democrática, promovendo uma abordagem reflexiva para ensinar seus membros a diferenciarem propaganda útil de manipulação. Conclui-se que essas iniciativas fortaleceram a identidade cooperativa e estimularam o pensamento crítico, integrando práticas democráticas e oferecendo uma perspectiva inovadora sobre o papel da comunicação em cooperativas e sociedades democráticas.

Romero (2000) analisa o impacto da cultura organizacional e das características psicossociais dos membros no sistema democrático das cooperativas de trabalho associado na Andaluzia. A pesquisa investiga como variáveis como sexo, idade, nível de instrução e posição na organização afetam a participação democrática e a gestão cooperativa. O estudo revela que, embora a maioria dos cooperativistas perceba democracia e igualdade, há lacunas de participação, principalmente entre trabalhadores menos instruídos ou em posições inferiores, o que pode comprometer a dinâmica democrática e econômica das cooperativas. Cooperativas com assembleias gerais demonstram maior coesão social e equilíbrio entre objetivos econômicos e sociais. O autor conclui que o sucesso das cooperativas andaluzas depende da integração de princípios democráticos em todas as dimensões organizacionais, recomendando formação contínua e fortalecimento da cultura participativa como estratégias para aumentar eficácia e sustentabilidade.

Imaz *et al.* (2024) analisam as experiências de democracia industrial na Noruega e nas cooperativas Mondragón, explorando como esses modelos alternativos enfrentam os desafios impostos pelo neoliberalismo global. As experiências destacam valores compartilhados de democratização do trabalho e resistência à exploração

como exemplos de sistemas industriais mais justos e sustentáveis. Ambos enfrentam tensões entre crescimento e manutenção de valores democráticos: o modelo norueguês lida com desafios de adaptação a estruturas corporativas maiores, enquanto o Mondragón, apesar de sua internacionalização bem-sucedida, sofre com o distanciamento entre membros e administração. O artigo conclui que, embora não substituam o neoliberalismo, essas experiências demonstram caminhos viáveis para organizações democráticas, enfatizando a necessidade de inovações estruturais para equilibrar escalabilidade e solidariedade.

Charmettant (2004) explora as tensões entre governança democrática e controle gerencial em uma cooperativa de artistas na França, chamada de "Scop-Artistes". Investiga se a profissionalização e a personalização da liderança nessa cooperativa indicam uma "degeneração organizacional" nos termos de Webb (1920). Apesar de sinais de concentração de poder no gerente, que ocupa a posição há 20 anos, o estudo conclui que a organização mantém processos amplamente democráticos, condicionados pela participação ativa de seus membros.

Quijoux (2018) explora o fenômeno de empresas salvas pela conversão em Sociedades Cooperativas e Participativas. Diante da crise econômica e da desindustrialização na França, trabalhadores sindicalizados assumiram o controle da empresa gráfica após sua falência, criando uma cooperativa como forma de preservar empregos. A transição para cooperativa revelou desafios na implementação de práticas democráticas genuínas. Embora os trabalhadores tenham assumido o controle, as decisões foram frequentemente centralizadas em líderes sindicais, limitando a participação ampla dos membros. O artigo observa que, devido à urgência do processo e à falta de experiência prévia em cooperativas, o modelo adotado refletiu mais uma extensão das lutas sindicais do que uma transformação completa em governança horizontal. A pesquisa aponta tensões entre objetivos econômicos, como a sustentabilidade financeira, e demandas dos trabalhadores por maior distribuição de lucros e benefícios. O caso também destaca a necessidade de maior capacitação e

formação para que os trabalhadores possam exercer a gestão democrática de maneira efetiva.

Em síntese, a democracia nas cooperativas, quando tomada apenas pelo seu caráter instrumental, revela desafios persistentes e a necessidade de inovação para alinhar os princípios democráticos às exigências práticas da gestão. Apesar das tensões inerentes à igualdade, participação e eficiência, os estudos apontam que é possível fortalecer a cultura democrática nas cooperativas por meio de educação, formação contínua e modelos organizacionais alternativos. Superar essas barreiras requer um equilíbrio dinâmico entre os valores cooperativistas e as demandas de mercado, promovendo a resiliência organizacional e a ampliação do impacto social. Assim, as cooperativas têm a oportunidade de reafirmar seu papel como organizações que não apenas sobrevivem, mas prosperam enquanto promovem a democracia no ambiente de trabalho.

4.3 Deliberação: a democracia deliberativa

A deliberação aparece em alguns estudos encontrados, conforme seguem. Pek (2023) discute os desafios da participação democrática em grandes cooperativas e sugere mini públicos deliberativos como solução. Ele diferencia a participação agregativa (voto em representantes e resoluções) da deliberativa (monitoramento e deliberação coletiva). Apesar de centrais, as assembleias gerais apresentam baixa participação e qualidade limitada. Mini públicos, com amostras representativas, podem complementar as assembleias, trazendo decisões mais inclusivas e informadas. São propostas quatro aplicações práticas: revisão de candidatos, avaliação de resoluções, monitoramento de decisões e análise de questões emergentes, fortalecendo a democracia e a representatividade nas cooperativas.

Ranson, Martin e Nixon (1997) analisam os impactos negativos dos conceitos de escolha, diversidade e equidade promovidos pela governança neoliberal na educação e na sociedade, destacando sua incapacidade de lidar com desafios coletivos. Eles

propõem transformar o domínio público em uma “democracia de aprendizado”, baseada na cooperação, participação e justiça, para promover a cidadania democrática por meio do aprendizado contínuo e da valorização das diversidades. A lógica de mercado e o individualismo são apontados como fatores que enfraquecem a capacidade de enfrentar problemas coletivos, como desigualdades e degradação ambiental. Os autores defendem a revitalização da democracia participativa, conectando educação e aprendizado comunitário para fomentar inclusão, colaboração e sustentabilidade, preparando cidadãos para agir coletivamente e construir um desenvolvimento equitativo e inclusivo.

Sobering (2019) explora como rumores impactam a democracia e a transparência em uma cooperativa de trabalhadores na Argentina, o Hotel Bauen. Evidencia como rumores impactam democracia e transparência. Baseado em 18 meses de aplicação do método etnográfico, argumenta que, apesar de gerar incerteza, os rumores estimulam deliberação, fortalecem a participação nas decisões e supervisionam a autoridade, aumentando a influência dos trabalhadores e promovendo prestação de contas organizacional.

Piñeiro Harnecker (2012) analisa o papel das cooperativas na democracia, no trabalho e na solidariedade social no processo de transformação venezuelano. Com base em 12 cooperativas e 3 associações civis, o estudo destaca que práticas democráticas substanciais e igualitárias são essenciais para desenvolver consciência coletiva e social, enquanto estruturas formais, por si só, não garantem verdadeira participação e solidariedade.

Greenwood (1992) analisa a democracia industrial na cooperativa Fagor, do sistema Mondragón, no País Basco. O estudo utiliza conceitos como hierarquia, igualdade e cooperação para entender tensões entre os ideais cooperativos e as práticas reais. Apesar de valores como solidariedade e participação, os trabalhadores percebem o controle como institucional, não participativo. Debates sobre eficiência, igualdade e poder institucionalizado fortalecem a vitalidade organizacional, mas a

participação ativa no trabalho permanece limitada.

Harter (2004) analisa como agricultores do Nebraska Cooperative Council enfrentam tensões entre valores democráticos e desafios econômicos em cooperativas agrícolas. O estudo destaca contradições entre eficiência e participação, igualdade e equidade, além do “paradoxo da agência,” onde membros delegam responsabilidades participativas a lideranças centralizadas. Narrativas culturais, como o mito da fronteira, reforçam o individualismo, em contraste com as demandas comunitárias do modelo cooperativo, influenciando a identidade masculina dos cooperados em meio a esses valores conflitantes.

Louw (2020) investiga as limitações e os desafios das democracias contemporâneas, utilizando as críticas de Platão ao modelo democrático ateniense como referência. A pesquisa destaca que os pilares democráticos, como liberdade, igualdade e direitos humanos, não garantem necessariamente a dignidade humana e a justiça, expondo a necessidade de mudanças mais profundas na mentalidade e nos valores sociais.

Kimura (2010) explora o sistema de certificação de alimentos conduzido por mulheres em cooperativas de consumo japonesas, examinando como práticas participativas podem democratizar a governança alimentar. Destaca como a inclusão de leigas pode mitigar problemas de confiança, custo e eficácia presentes em sistemas de certificação convencionais, ao mesmo tempo que promove justiça social e ambiental.

Os estudos apresentados convergem para a ideia de que a democracia deliberativa oferece um modelo capaz de superar os limites das abordagens tradicionais de governança em cooperativas e em outros contextos sociais. Ao enfatizar a deliberação pública, a igualdade e a autonomia dos participantes, esse modelo promove decisões mais inclusivas, informadas e legitimadas pelo debate racional e pelo consenso (Christiano; Bajaj, 2024; Cunningham, 2009). Os resultados também enfatizam os desafios presentes para o processo deliberativo quando a organização volta suas atenções apenas para métricas de desenvolvimento neoliberais, ou seja,

voltadas para faturamento e crescimento numérico. Com esse viés, a deliberação se torna uma despesa enfadonha e pouco efetiva. Seja por meio de mini públicos, práticas participativas ou estruturas democráticas transformadoras, as experiências destacam a relevância da construção coletiva e da cooperação para enfrentar desafios contemporâneos, reforçando que a legitimidade e a eficácia das decisões dependem de um processo decisório genuinamente deliberativo e representativo.

Na sequência, explora-se como a participação, em sua dimensão prática e cotidiana, aprofunda os laços comunitários e fortalece a gestão democrática nas cooperativas

4.4 Participação: a democracia participativa

Mattarollo (2023) defende que a democracia como investigação social cooperativa e o crescimento moral, na visão de Dewey, integram o pluralismo de Rawls como essencial ao desenvolvimento democrático. Democracia é mais que um processo formal; é um modo de vida que promove o crescimento contínuo, orientado pela experiência e interação de interesses diversos. Instituições democráticas não impõem modelos de vida, mas fortalecem competências e participação em contextos plurais. Assim, a perspectiva de Dewey oferece uma base sólida e atual para a democracia, especialmente relevante em tempos de tensões políticas e culturais.

Parayil (1999) analisa a Kerala Dinesh Beedi Workers' Cooperative (KDB) como exemplo de democracia industrial e justiça social. Formada por trabalhadores desempregados com apoio de um governo local progressista, a KDB adotou governança participativa, garantindo salários justos, benefícios e controle dos trabalhadores sobre decisões, evitando práticas capitalistas tradicionais. Inserida no modelo de desenvolvimento de Kerala, que prioriza mobilizações populares e equidade social, a cooperativa demonstra que qualidade de vida não depende de altos índices de crescimento econômico. Apesar de desafios, como diversificação e pouca representação feminina na liderança, a KDB evidencia o papel das cooperativas na

promoção de justiça, democracia e eficiência, oferecendo inspiração para modelos alternativos de desenvolvimento sustentável.

Kaswan (2014) analisa as cooperativas como um modelo de desenvolvimento comunitário que une aspectos econômicos e democráticos, promovendo igualdade socioeconômica e alinhando interesses individuais e coletivos. Essas organizações são apresentadas como ferramentas de empoderamento político e econômico, capazes de enfrentar déficits financeiros e lacunas democráticas em comunidades vulneráveis. No entanto, o autor destaca desafios internos, como o impacto do tamanho, da profissionalização da gestão e do tipo de cooperativa na democracia interna, e desafios externos, como equilibrar expansão econômica com valores democráticos e atender aos interesses comunitários mais amplos.

Ng e Ng (2009) analisam os desafios da prática democrática em três cooperativas de mulheres em Hong Kong, destacando tensões entre democracia e eficiência, além de democracia e liderança. As cooperativas promovem igualdade e participação coletiva, mas a ênfase na democracia resulta em reuniões prolongadas, alta demanda por treinamento e custos elevados, prejudicando a eficiência. Apesar do compromisso com a igualdade, líderes informais frequentemente emergem devido a habilidades ou experiências, gerando tensões internas e percepção de concentração de poder. O estudo aponta que essas lideranças são cruciais para o funcionamento das cooperativas, mas requerem esforços para democratizar conhecimento e reduzir desigualdades.

Miller (2012) analisa a relação entre igualdade de gênero e democracia econômica em cooperativas de trabalho nos Estados Unidos, questionando se sua estrutura democrática reduz desigualdades de gênero comuns em organizações tradicionais. Apesar dos princípios de propriedade coletiva e gestão participativa, persistem desigualdades na participação, status e remuneração das mulheres. Elas são ligeiramente sub-representadas como membros, ocupam cargos de menor status, têm menor permanência e salários mais baixos. Além disso, participam menos de

decisões técnicas e de produção, áreas dominadas por homens. Essas desigualdades refletem tanto barreiras estruturais no local de trabalho quanto normas sociais mais amplas que limitam o papel das mulheres na economia.

Costa ([s.d.]) analisa a democracia cooperativa como um fenômeno dinâmico, adaptado aos contextos socioeconômicos. Explora os desafios enfrentados pelo movimento cooperativo ao longo do tempo, especialmente diante da crescente tecnocracia e centralização econômica. A expansão das cooperativas muitas vezes levou à perda de democracia interna e redução do envolvimento dos membros. Contudo, argumenta que, mesmo com essas dificuldades, as cooperativas mantêm um papel essencial como experiências sociais qualitativas que oferecem alternativas à lógica puramente econômica do capitalismo.

O caráter participativo das cooperativas exemplifica a essência da democracia participativa, ao integrar de maneira direta e ativa os cooperados em todas as etapas do processo decisório (Tocqueville, 2005; Cremonese, 2014; Christiano; Bajaj, 2024). Esse modelo promove inclusão, solidariedade e o fortalecimento de práticas coletivas, enfrentando a apatia social e incentivando uma gestão baseada na participação constante. Os estudos demonstram que a democracia não se restringe a um ideal teórico, um valor e um princípio institucional, mas deve ser vivenciada como uma prática cotidiana que une interesses diversos, reforça laços comunitários e oferece um caminho alternativo e sustentável frente aos desafios impostos pelas estruturas tradicionais de mercado.

4.5 Representação: a democracia representativa

Hernandez (2006) explora as tensões entre forças democráticas e oligárquicas na gestão da Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, uma cooperativa industrial mexicana. O estudo analisa como estruturas organizacionais, cultura participativa e comportamentos individuais influenciam práticas democráticas e tendências oligárquicas. Decisões em assembleias gerais e órgãos representativos mostram

esforços para sustentar a democracia, mas enfrentam desafios de centralismo e corrupção. Conclui que essas contradições moldam continuamente a cooperativa, que deve ser vista como um espaço de contestação e inovação, em vez de um ideal utópico. A análise destaca a importância de equilibrar necessidades econômicas com valores democráticos como alternativa prática ao modelo corporativo.

Brummer (2018) examina como as cooperativas de energia renovável na Alemanha gerenciam tensões entre governança democrática e eficiência operacional. Identifica que essas cooperativas frequentemente substituem estruturas formais de governança por arranjos informais para reduzir custos de transação e responder a desafios organizacionais. Essa prática, apesar de aumentar a agilidade nas decisões, pode entrar em conflito com os marcos legais e comprometer a governança democrática.

Low, Donovan e Giesecking (2012) analisam os modelos de governança e participação em condomínios fechados e cooperativas habitacionais no mercado de Nova York. Introduzindo o conceito de “democracia de baixo orçamento” descrevem práticas de governança que minimizam conflitos locais e limitam a participação política dos residentes. Enquanto os condomínios fechados priorizam segurança e exclusividade, as cooperativas habitacionais, mesmo fundamentadas em princípios cooperativos de democracia, apresentam apatia cívica semelhante, caracterizada pela dependência de conselhos de governança e falta de engajamento.

Os resultados revelam que os conselhos de condomínios e cooperativas exercem controle significativo sobre os moradores, muitas vezes ignorando os valores de inclusão e representatividade. Nas cooperativas, processos rigorosos de triagem financeira criam uma percepção de homogeneidade e segurança, mas podem levar a práticas discriminatórias e exclusão de grupos minoritários. Além disso, a “minimalização moral” é evidente em ambos os contextos, com os residentes evitando interações e resolução de conflitos diretos, preferindo delegar essas responsabilidades a terceiros. Concluem que, para revitalizar os princípios democráticos e inclusivos,

é necessário aumentar a transparência, a representatividade e a educação dos moradores sobre governança cooperativa. Recomendamos mudanças institucionais, como maior *accountability* dos conselhos e uso de plataformas digitais para facilitar a participação dos residentes, promovendo um retorno às raízes cooperativas de equidade e envolvimento comunitário (Low; Donovan; Giesecking, 2012).

Pestoff (2008) analisa como organizações multi-stakeholder fortalecem a democracia ao incluir trabalhadores, consumidores e comunidades na governança e nos resultados financeiros. Diferente de modelos tradicionais, esses promovem distribuição equitativa de poder e incentivam práticas democráticas no trabalho, formando atitudes mais efetivas do que a participação eleitoral esporádica. Conclui que essas organizações revitalizam a democracia ao integrar co-produção e co-governança, conectando mercado e democracia ao cotidiano.

A democracia representativa (Urbinati, 2006; Mill, 1981), mesmo em contextos cooperativos e comunitários, enfrenta desafios significativos na busca por equilíbrio entre eficiência organizacional, inclusão e transparência. Alguns dos trabalhos encontrados refletem também aspectos democráticos participativos, como Quijoux (2018), Harter (2004) e Louw (2020). Ainda há uma conexão entre participação e deliberação em Charmettant (2004). Essas conexões estão evidenciadas no quadro 3. Em cooperativas, a delegação de poder a representantes eleitos se mostra essencial para viabilizar a governança em contextos complexos. No entanto, a legitimidade dessa representação depende de um contínuo processo de deliberação e engajamento, que precisa ser fortalecido para superar a apatia cívica, práticas excludentes e centralização de poder. Assim, a democracia representativa nessas organizações, longe de ser um modelo perfeito, constitui um espaço dinâmico de inovação, contestação e aprendizado, reafirmando a importância de reconectar os valores democráticos às práticas cotidianas de gestão e convivência.

4.6 Democracia Cooperativista e Educação

Nesta categoria, agrupam-se os resultados que trazem na sua discussão elementos identitários das cooperativas. Estudos que remetem a outras categorias também aparecem nesta, tais como Tistedt (2020), que traz a análise sobre o papel da propaganda como instrumento educador para a efetividade da democracia em cooperativas. Miller (2012), Imaz *et al.* (2024) e Costa (s.d.) que remetem à participação democrática também convergem à democracia cooperativista, bem como Kimura (2010) que remete ao processo deliberativo.

Rousselière (2009) investiga as formas de democracia econômica nas cooperativas francesas, explorando tensões e contradições entre valores democráticos e práticas organizacionais. Argumenta que a democracia econômica nas cooperativas é moldada por contextos históricos e sociais específicos, desafiando a ideia de um modelo ideal ou universal de governança democrática. A pesquisa analisa como diferentes formas de participação, como a cooperação entre usuários e a inclusão de trabalhadores, influenciam a prática democrática nessas organizações.

O artigo identifica três debates principais que moldam a democracia nas cooperativas: participação versus cooperação, aristocracia versus república, e comunidade versus cooperativa. Discute como as cooperativas evoluíram historicamente para incorporar elementos híbridos de governança, muitas vezes misturando práticas capitalistas e cooperativistas. Além disso, destaca que a inclusão de múltiplos stakeholders e a pressão por eficiência econômica podem comprometer os ideais democráticos, gerando desigualdades de poder e concentração de decisões em um grupo restrito de líderes ou especialistas (Rousselière, 2009).

Rousselière (2009) conclui que as cooperativas representam um modelo contraditório, mas essencial, de democracia econômica, que continuamente enfrenta tensões entre os ideais de igualdade e as realidades de mercado. Ele propõe que a educação cooperativa e o fortalecimento da autonomia dos membros são cruciais para preservar os valores democráticos. Apesar das limitações, as cooperativas oferecem

um espaço único para experimentar novas formas de governança democrática e econômica, contribuindo para debates mais amplos sobre justiça social e organização econômica.

Atxabal (2014) analisa a conexão entre cooperativismo e juventude, destacando como o valor democrático atrai jovens e promove sua participação. As cooperativas combinam democracia e solidariedade, oferecendo uma alternativa ao modelo capitalista. Iniciativas como “junior cooperatives” em contextos educativos incentivam a inclusão social e princípios democráticos. Além de gerar empregos, as cooperativas educam para a solidariedade e o altruísmo. O estudo conclui que o diálogo intergeracional e a adaptação às expectativas das novas gerações são essenciais para o futuro do movimento cooperativo.

Breault e Breault (2014) analisam como as ideias de John Dewey podem influenciar práticas pedagógicas atuais, destacando a aprendizagem ativa e o pensamento crítico como essenciais para preparar estudantes para a vida democrática. Criticam a ênfase em resultados mensuráveis, que negligenciam o desenvolvimento integral do aluno. Para aplicar Dewey, é necessário reformar tanto práticas pedagógicas quanto a estrutura e os valores das escolas. Defendem uma educação que vá além da responsabilização formal, comprometendo-se com o crescimento moral, estético e político dos estudantes, alinhada à visão holística de Dewey.

Bretos, Ridley-Duff e Wren (2024) investigam experiências de “worker buyouts” em duas empresas financeiramente sólidas, convertidas em cooperativas no grupo Mondragon. Utilizando entrevistas e análises longitudinais, os autores exploram tensões paradoxais que emergem no processo de se transformar em cooperativa. A transição para a propriedade dos trabalhadores não levou automaticamente à democratização do ambiente de trabalho ou à emancipação dos trabalhadores. Inicialmente, houve conflitos internos e insatisfação. Após uma década, consolidou-se um modelo paradoxal, onde a emancipação dos membros foi sustentada pela exploração de empregados não-membros.

Duas questões são centrais: as tensões entre objetivos cooperativos e demandas de mercado, que levaram à exclusão de empregados temporários de direitos como participação nos lucros, e a importância do aprendizado informal e educação contínua para fortalecer a identidade cooperativa e a participação ativa. Apesar de promoverem maior autonomia e gestão democrática para os membros, as cooperativas enfrentaram o desafio de equilibrar valores cooperativos com eficiência competitiva. Conclui-se que abordar essas tensões é essencial para conciliar democracia no trabalho com sustentabilidade organizacional (Bretos; Ridley-Duff; Wren, 2024).

Sira e Craig (1989) analisam os desafios das cooperativas agrícolas em economias em desenvolvimento na África e Ásia, destacando problemas como dependência de subsídios estatais, interferências governamentais, baixa integração entre cooperativas, baixa alfabetização dos membros e corrupção. Embora promovidas como ferramentas de desenvolvimento, essas limitações comprometem sua autonomia e eficácia. O estudo reconhece o papel inicial do estado, mas ressalta a importância de equilibrar supervisão estatal com autonomia cooperativa para garantir o sucesso a longo prazo.

A perspectiva da Democracia Cooperativista e Educação (ACI, 2015; Namorado, 2013a; 2013b; Holyoake, 2014; Forgiarini, 2019; Forgiarini *et al.*, 2022; Garcia *et al.*, 2022; Mladenatz, 2003; Novkovic, 2008; Schneider, 2003; 2019) emerge como um modelo integrador e adaptativo, capaz de enfrentar as complexas tensões entre participação, deliberação e representação evidenciadas nos estudos apresentados. Ao equilibrar os valores democráticos e as realidades organizacionais, esse modelo reforça a gestão democrática das cooperativas, promovendo o bem-estar coletivo e a preservação dos princípios cooperativistas.

O quadro 3 reflete a categorização teórica realizada a partir dos resultados obtidos em conjunto com as bases teóricas que orientaram a pesquisa.

Quadro 3 – Quadro Teórico Democracia Cooperativista

CATEGORIAS	BASE TEÓRICA/ REFERENCIAL TEÓRICO	RESULTADOS OBTIDOS
Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão	Christiano e Bajaj (2024); Cunningham (2009); Schumpeter (1961)	Estragó (2023); Harnecker (2009); Varman e Chakrabarti (2004); Moscovich (2020); Tistedt (2020); Romero (2000); Imaz <i>et al.</i> (2020); Charmettant (2004); Quijoux (2018)
Deliberação: a democracia deliberativa	Aristóteles (1985); Cunningham (2009); Christiano e Bajaj (2024); Tocqueville (2005); Cremonese (2014)	Pek (2023); Ranson, Martine e Nixon (1997); Sobering (2019); Piñero Harnecker (2012); Greenwood (1992); Charmettant (2004); Harter (2004); Louw (2020); Kimura (2010)
Participação: a democracia participativa	Tocqueville (2005); Cremonese (2014); Christiano e Bajaj (2024)	Mattarollo (2023); Piñero Harnecker (2012); Parayil (1999); Kaswan (2014); Ng e Ng (2009); Greenwood (1992); Miller (2012); Imaz <i>et al.</i> (2024); Quijoux (2018); Costa (s.d); Harter (2004); Louw (2020)
Representação: a democracia representativa	Urbinati (2006); Mill (1981)	Hernandez (2006); Brummer (2018); Low, Donovan e Giesecking (2012); Pestoff (2008); Charmettant (2004); Quijoux (2018); Harter (2004); Louw (2020)
Democracia Cooperativista e Educação	ACI (2015); Namorado (2013a; 2013b); Holyoake (2014); Forgiarini (2019); Forgiarini <i>et al.</i> (2022); Garcia <i>et al.</i> (2022); (Mladenatz (2003); Novkovic (2008); Schneider (2003; 2019)	Tistedt (2020); Rousselière (2009); Miller (2012); Atxabal (2014); Breault e Breault (2014); Bretos, Ridley-Duff e Wren (2024); Sira e Craig (1989); Costa (s.d); Imaz <i>et al.</i> (2024); Kimura (2010)

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 3 apresenta o arcabouço teórico da democracia cooperativista, articulando categorias analíticas com suas bases teóricas e os resultados de pesquisas relacionadas. A primeira categoria, “Democracia como instrumento para o processo de tomada de decisão”, utiliza referenciais de Christiano e Bajaj (2024), Cunningham (2009) e Schumpeter (1961) para discutir o papel da democracia na governança cooperativa, com resultados destacados por autores como Estragó (2023) e Harnecker (2009). Na “Deliberação”, fundamentada na democracia deliberativa, há contribuições teóricas de Aristóteles, Tocqueville e Christiano e Bajaj, cujos impactos são explorados em estudos como Pek (2023) e Sobering (2019). A “Participação”, abordada sob a perspectiva da

democracia participativa, fundamenta-se em Tocqueville e Cremonese e é analisada em pesquisas como Mattarollo (2023) e Piñero Harnecker (2012). Já a “Representação”, com base na democracia representativa, refere-se a autores como Urbinati (2006) e Mill (1981), tendo seus resultados ampliados por Hernandez (2006) e Pestoff (2008). Por fim, a “Democracia Cooperativista e Educação” articula as especificidades desse modelo segundo autores como Namorado (2013) e Forgiarini (2019), com resultados analisados por estudiosos como Rousselière (2009) e Bretos *et al.* (2024). Este quadro sintetiza uma visão ampla das dimensões democráticas aplicadas ao contexto cooperativista, conectando teoria e prática.

A literatura básica pesquisada para dar conta dos principais conceitos de democracia expõe dois aportes importantes à concepção cooperativista. A democracia, do ponto de vista processual, para tomadas de decisões, e a democracia, na abordagem mais ampla, como um modelo de sociedade. No campo científico, na busca nas bases de dados, o que se observa é a democracia, no contexto cooperativista, sendo abordada como instrumento de tomada de decisão, como evidenciam os textos de Estragó (2023); Harnecker (2009); Varman e Chakrabarti (2004); Moscovich (2020); Tistedt (2020); Romero (2000); Imaz *et al.* (2020); Charmettant (2004); Quijoux (2018). Percebe-se assim um reducionismo da dimensão democrática na cooperativa aos processos previstos legalmente e/ou institucionalmente de votações em assembleia. Também se observa, na literatura analisada, o que Estragó (2023) chamou de dissonância cooperativa, uma contradição entre o que a identidade cooperativista declara e o que é praticado do ponto de vista democrático pelas cooperativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados deste estudo evidenciam que a democracia nas cooperativas vai além de um mecanismo de tomada de decisão formal e deve ser compreendida como um modelo organizacional integrado aos valores e princípios do

cooperativismo. A pesquisa destacou as fragilidades da implementação democrática, como a dissonância entre os valores cooperativistas e as práticas gerenciais observadas em muitas cooperativas. Ainda assim, o estudo também revelou o potencial transformador das cooperativas como espaços para práticas democráticas inovadoras, desde que fundamentadas em um entendimento sistêmico e integral de sua identidade.

É importante considerar a cooperativa no contexto teórico ao qual ela pertence: o cooperativismo. Isso implica dizer que as pesquisas que buscam responder problemas tangentes à gestão das cooperativas necessitam partir de um pressuposto teórico mais abrangente que as teorias administrativas do *mainstream* da administração. É condição necessária que as cooperativas sejam estudadas a partir dos pressupostos teóricos que as formaram. Assim, as teorias administrativas devem ser repensadas, buscando soluções para a cooperativa à luz da identidade cooperativista.

A outra evidência analisada é a democracia cooperativista. Pensar a democracia em uma cooperativa é necessariamente pensar a democracia para além dos processos de tomada de decisão. Implica pensar a cooperativa como uma sociedade democrática. Nessa sociedade as decisões são tomadas democraticamente não pela força legal e/ou institucional, mas pela essência da organização.

Pensar a democracia nas cooperativas liga-se organicamente ao segundo princípio: Gestão Democrática pelos Associados, no contexto da identidade cooperativista em seu sentido integral. A lacuna de pesquisa se encontra no tratamento indissociável entre os princípios cooperativos como um todo e na necessidade de abordar os princípios a partir dos valores cooperativos, ou seja: pensar na forma sistêmica de trabalhar a identidade cooperativista conforme declaração da Aliança Cooperativa Internacional, ou seja, a definição organizacional da cooperativa, os valores e os princípios cooperativistas.

Os resultados da pesquisa têm impacto significativo no fortalecimento das cooperativas como modelos de negócios inclusivos e participativos. Em essência

conceitual, a cooperativa não é uma organização pensada de forma inclusiva e, então, é democrática, ela é democrática e por isso ela é inclusiva.

Mas a cooperativa constituída juridicamente por si só não é condição suficiente para transportar a essência conceitual para a experiência empírica. E, por isso, os princípios não podem e não devem ser realizados de forma fragmentada, eles devem ser sempre ancorados nos valores cooperativos. É esse processo que confere à cooperativa a Identidade Cooperativista.

Compreender a democracia para além de sua mera instrumentalização no contexto das cooperativas permite que essas organizações reavaliem e aprimorem seus processos de educação cooperativista. Incorporar efetivamente a participação democrática no cotidiano representa um desafio significativo para as cooperativas, especialmente diante da percepção, muitas vezes difundida, de que os indivíduos não estão suficientemente preparados para participar de maneira adequada e com qualidade. Essa qualidade, no entanto, está diretamente relacionada à capacidade de compreender os objetivos da cooperativa e o papel de cada cooperado na consecução desses objetivos. É importante destacar que a habilidade de participar ativamente em processos democráticos não é inata, e os espaços democráticos disponíveis na sociedade, de forma geral, são frequentemente limitados e subordinados a interesses instrumentais. Nesse sentido, a educação voltada para a participação democrática constitui uma responsabilidade essencial das cooperativas, integrando-se ao seu papel pedagógico e organizacional, tal qual é versado no quinto princípio.

Cooperativas são associações autônomas “de pessoas que se reúnem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e administrada democraticamente” (Aliança Cooperativa Internacional, 2015, p. 2, tradução nossa). Essas necessidades se apresentam de diversas formas: acesso a meios de produção, oportunidades e/ou melhores condições de trabalho, acesso a crédito e serviços financeiros, acesso a serviços, etc. Como organização essencialmente democrática,

a cooperativa tem a possibilidade de melhor cumprir sua finalidade econômica de satisfação das necessidades dos seus cooperado, dado que é a sua participação, deliberação e representação que define as diretrizes finais da organização.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos>. Acesso em: 30 out. 2024.

ARISTÓTELES. **A Política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1985.

ATXABAL RADA, A. Democracy and young people, an approach from cooperatives. **REVESCO Revista de Estudios Cooperativos**, v. 116, p. 57-76, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BREAULT, D. A.; BREAULT, R. **Experiencing Dewey: Insights for Today's Classrooms**. 2. ed. New York: Routledge, 2014.

BRETOS, I.; RIDLEY-DUFF, R.; WREN, D. Crafting alternative work organisations: Paradoxes of workplace democracy and emancipation in worker-buyout cooperatives. **Economic and Industrial Democracy**, 2024.

BRUMMER, V. Of expertise, social capital, and democracy: Assessing the organizational governance and decision-making in German Renewable Energy Cooperatives. **Energy Research and Social Science**, v. 37, p. 111-121, mar. 2018.

CHARMETTANT, H. **Que reste-t-il de la démocratie?** Réflexions sur la dégénérescence coopérative à partir d'une étude de cas sur une coopérative d'artistes. Grenoble: HAL open science, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/378821761>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CHRISTIANO, T.; BAJAJ, S. Democracy. In: MCKINNON, C. (Ed.). **Issues in political theory**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2024. p. 80-102.

COSTA, F. F. D. Co-operative democracy among consumers and workers report of professor. In: CONGRESS ON PUBLIC AND CO-OPERATIVE ECONOMY, XLII., 1981, Porto. **Anais...Porto**: Wiley Blackwell, 1981. p. 101-115..

CREMONESE, D. Alexis de Tocqueville e os fundamentos cívicos da democracia na América. **Teoria e Pesquisa**, São Carlos, v. 23, n. 1, p. 170-193, 2014.

CUNNINGHAM, F. **Teorias da Democracia**: uma introdução crítica. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ESTRAGÓ, A. Management in worker cooperatives: Democracy vs. dissonance, and possible overcoming approaches. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 11, n. 2, p. 100216, dez. 2023.

FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem interorganizacional em cooperativas**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

FORGIARINI, D. I. *et al.* Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, p. 100185, dez. 2022.

GARCIA, A. *et al.* **Inovação em Cooperativas**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2022.

GREENWOOD, D. J.; SANTOS, J. L. G. **Industrial Democracy as Process**: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon. Stockholm: Van Gorcum and Comp BV, 1992.

HARNECKER, C. P. Workplace Democracy and Social Consciousness: A Study of Venezuelan Cooperatives. **Science & Society**, v. 73, n. 3, p. 309–339, 2009.

HARTER, L. M. Masculinity(s), the agrarian frontier myth, and cooperative ways of organizing: Contradictions and tensions in the experience and enactment of democracy. **Journal of Applied Communication Research**, v. 32, n. 2, p. 89–118, mai. 2004.

HERNANDEZ, S. Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. **Economic and Industrial Democracy**, v. 27, n. 1, p. 105-135, fev. 2006.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 Tecelões de Rochdale**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

IMAZ ALIAS, O. *et al.* Defending and expanding industrial democracy and worker cooperatives in an age of neoliberal globalisation. **International Review of Applied Economics**, p. 1-25, 2024.

KASWAN, M. J. Developing democracy: cooperatives and democratic theory. **International Journal of Urban Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p. 190–205, 1 jul. 2014.

KIMURA, A. H. Between technocracy and democracy: An experimental approach to certification of food products by Japanese consumer cooperative women. **Journal of Rural Studies**, v. 26, n. 2, p. 130–140, abr. 2010.

LOUW, D. J. Disillusionment and the dilemma of ‘the Democratic Type’: From Plato (Athenian populism), to Helen Zille (constitutional democracy), Cyril Ramaphosa (cooperative democracy) and Jesus Christ (compassionate democracy). **In die Skriflig / In Luce Verbi**, v. 54, n. 1, p. 1-12, fev. 2020.

LOW, S.; DONOVAN, G. T.; GIESEKING, J. Shoestring democracy: Gated condominiums and market-rate cooperatives in New York. **Journal of Urban Affairs**, v. 34, n. 3, p. 279–296, ago. 2012.

MANZO, A. J. **Manual para la preparación de monografías**: una guía para presentar informes y tesis. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAROLLO, L. Cooperative Inquiry and Growth as Moral End: The Place of Pluralism within John Dewey's Idea of Democracy. **Analisis Filosófico**, v. 44, n. 1, p. 35-60, 2023.

MILL, J. S. **O Governo representativo**. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

MILLER, G. R. "Gender Trouble": Investigating Gender and Economic Democracy in Worker Cooperatives in the United States. **Review of Radical Political Economics**, v. 44, n. 1, p. 8-22, mar. 2012.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.

MOSKOVICH, Y. Loss of democracy in a cooperative kibbutz industry: ethical dilemmas – an Israeli case study. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 41, n. 7-8, p. 909-929, 2020.

NAMORADO, R. **O Mistério do Cooperativismo**: da Cooperação ao Movimento Cooperativo. Coimbra: Almedina, 2013a.

NAMORADO, R. **O essencial sobre cooperativas**. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2013b.

NG, C. W.; NG, E. Balancing the democracy dilemmas: Experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. **Economic and Industrial Democracy**, v. 30, n. 2, p. 182-206, mai. 2009.

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2168-2177, dez. 2008.

PARAYIL, G. Democracy at work in Kerala, India. **Bulletin of Concerned Asian Scholars**, v. 31, n. 1, p. 74-78, mar. 1999.

PEK, S. Reconceptualizing and Improving Member Participation in Large Cooperatives: Insights from Deliberative Democracy and Deliberative Mini-Publics. **Management (France)**, v. 26, n. 4, p. 68-82, 2023.

PESTOFF, V. Multi-stakeholding and Local Economic Democracy. **Cies**, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265236080>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PIÑEIRO HARNECKER, C. Democracy and Solidarity: A Study of Venezuelan Cooperatives. In: ATZENI, M. (Ed.). **Alternative Work Organizations**. Londres: Palgrave Macmillan, 2012. p. 103-128.

QUIJOUX, M. **Founding a cooperative society to save a company**: Trade Unionism and Worker's Democracy. **Sociologie du Travail**, v. 60, n. 4, out. 2018.

RANSON, S.; MARTIN, J.; NIXON, J. A learning democracy for cooperative action. **Oxford Review of Education**, v. 23, n. 1, p. 117–131, 1997.

ROMERO, A. J. La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. **Revista de Psicología Social**, v. 15, n. 3, p. 297–318, 2000.

ROUSSELIÈRE, D. What is economic democracy? An inquiry into French cooperatives. **Studies in Political Economy**, v. 84, p. 29–46, 2009.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SIRA, F. N.; CRAIG, J. G. Dilemmas in cooperative development in third world countries. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 60, n. 2, p. 229–249, abr. 1989.

SOBERING, K. Watercooler Democracy: Rumors and Transparency in a Cooperative Workplace. **Work and Occupations**, v. 46, n. 4, p. 411–440, nov. 2019.

TISTEDT, P. Propagandastudier: Kooperativa förbundet, demokratin och det fria tankelivet på 1930-talet Petter Tistedt. **Nordic Journal of Educational History**, v. 7, n. 1, p. 83–103, 2020.

TOCQUEVILLE, A. de. **A Democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da Ciência**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

URBINATI, N. O que torna a representação democrática? **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, v. 67, p. 191–228, 2006.

VARMAN, R.; CHAKRABARTI, M. Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative. **Organization Studies**, v. 25, n. 2, p. 183–208, 2004.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 – Cinara Neumann Alves

Doutora em Desenvolvimento Regional

<https://orcid.org/0000-0001-5077-5515> - cinara-alves@sescoopr.scoop.br

Contribuição: Conceituação, Investigação, Curadoria de dados, Metodologia, Análise formal, Escrita – primeira redação, Escrita – revisão e edição.



2 – Deivid Ilecki Forgiarini

Doutor em Administração

<https://orcid.org/0000-0002-4873-2329> - deivid.forgiarini@ufac.br

Contribuição: Conceituação, Investigação, Metodologia, Análise formal, Escrita – revisão e edição.

3 – Viviane Rossato Laimer

Doutora em Desenvolvimento Regional

<https://orcid.org/0000-0002-5828-8209> - viviane.laimer@sescooprs.coop.br

Contribuição: Escrita – revisão e edição.

4 – Alexandre Garcia

Doutor em Administração

<https://orcid.org/0000-0002-4177-7612> - garcia@resultare.com.br

Contribuição: Escrita – revisão e edição.

Como citar este artigo

ALVES, C. N.; FORGIARINI, D. I.; LAIMER, V. R.; GARCIA, A. A democracia cooperativista: uma revisão crítica da literatura. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 23, e90015, 2025. DOI 10.5902/2359043290015. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043290015>.