



COOPERATIVISMO E PARTICIPAÇÃO: DICOTOMIA ENTRE GESTÃO SOCIAL E ESTRATÉGICA

THE COOPERATIVISM AND THE PARTICIPATION: DICHOTOMY OF SOCIAL MANAGEMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT

Débora Gonzaga Martin

Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil
debgonzaga@hotmail.com

Sabrina Olímpio Caldas de Castro

Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil
sabinadekastro@hotmail.com

Wesley de Almeida Mendes

Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil
wesleyadm@live.com

Juliana Maria de Araújo

Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil
juliana.m.araujo@ufv.br

Resumo

As cooperativas desenvolvem a cidadania através da democracia, da autonomia, da liberdade e principalmente da participação de seus membros, tornando-se formas avançadas de organização da sociedade civil. O objetivo do estudo foi compreender qual o tipo de gestão - estratégica ou social - prevalece em cooperativas da agricultura familiar. Para alcance do objetivo, utilizou-se: Estudo de Caso, Entrevista Semiestruturada, Pesquisa Documental e Análise de Conteúdo. Os resultados do estudo demonstraram que há uma coexistência de gestão dentro da cooperativa estudada e, que os membros não possuem conhecimento técnico sobre gestão. A organização apresentou aspectos da Gestão Social através: do diálogo informal entre os membros; da realização de assembleias e; da eleição para cargos diretores.

Já, a Gestão Estratégica é encontrada na maioria das ações, através: da centralização dos processos decisórios nas mãos do presidente; da ausência de participação dos associados; da preocupação dos membros apenas com o aspecto econômico; da presença de hierarquia e; do prevalecimento do interesse individual sobre o coletivo. Acredita-se então, que o baixo nível de participação dos membros em cooperativas de agricultura familiar deve-se, principalmente, a ausência de conhecimentos adequados para a administração e, a ausência de sentimento de pertencimento e de identidade com a cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativismo. Gestão social. Gestão Estratégica.

Abstract

The Cooperatives develop citizenship through the democracy, the autonomy, the freedom and, above all, the participation of its members, and become an advanced form of organization of civil society. The objective of this study was to understand what type of management - strategic or social - predominate in family farming cooperatives. To reach the objective, it was used: the Case Study, the Semi structured Interview, the Documentary Research and the Content Analysis. The results showed there is a coexistence of management within the cooperative that was studied and the members cannot technical knowledge about management. The organization presented aspects of Social Management through: the informal dialogue among members; the holding of meetings and; from election to executive positions. Already, Strategic Management is found in most actions, through: the centralization of decision-making processes in the hands of the President; the lack of participation of members; the members' concern only with the economic aspect; the presence of hierarchy and; the prevalence of individual interest over the collective. It is believed, then, that the low level of participation of members in family farming cooperatives is mainly due to the lack of adequate knowledge for the administration and the lack of sense of belonging and identity with the cooperative.

Keywords: Cooperativism. Participation. Social management. Strategic management.

1. Introdução

Os traços do cooperativismo surge a partir do desenvolvimento da revolução industrial na Europa no início do século XIX, como uma forma de repressão à exploração do operariado. A institucionalização das cooperativas deu-se, portanto, a partir do contexto de

sofrimento dos empregados diante das condições precárias de trabalho nas indústrias e do desemprego que aumentava, devido à substituição do homem pela máquina. As organizações cooperativas nasceram, portanto, do desejo dos trabalhadores de superar seus problemas e manter sua sobrevivência pelos seus próprios meios, ou seja, através do auxílio-mútuo (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento [MAPA], 2006).

As cooperativas, portanto, são consideradas um meio que desenvolve a cidadania através da democracia, da autonomia, da liberdade e principalmente da participação. As principais características que as diferenciam das sociedades de capital são a participação dos membros e suas corresponsabilidades na gestão da organização, ou seja, são características essenciais nos processos de criação, desenvolvimento e sobrevivência da cooperativa. Sendo assim, o nível de participação desses membros, muitas vezes, podem indicar o insucesso ou o êxito dessas organizações (Junqueira & Trez, 2005; Morato & Costa, 2001), e sem a participação efetiva deles, não existe, portanto, uma cooperativa legítima.

O fato em si de ser uma organização cooperativa, que possui seus valores primários baseados em participação dos membros nos processos de tomada de decisões, através de uma racionalidade comunicativa e substantiva, conduz essas organizações a um prevalectimento da gestão social sobre a gestão estratégica. Ou seja, uma gestão participativa e democrática através da coordenação entre meios e fins para se atingir a um bem comum, ao invés de uma gestão focada somente nos fins e na lógica de mercado.

Porém, em alguns casos o processo de institucionalização faz com que ocorra uma burocratização de suas ações e estruturas (Silva, 2013) contrapondo aos valores primários desse tipo de organização. Portanto, acredita-se que devido as suas complexidades, principalmente pela falta de conhecimento dos associados sobre gestão, as cooperativas da agricultura familiar tendem a um prevalectimento da Gestão Estratégica sobre a Gestão Social nas suas ações. Sendo assim, essa é a tese que se discute no presente estudo. Esse comportamento, portanto, desvia-se da lógica de cooperação, fazendo-se necessários os seguintes objetivos: verificar qual a forma de gestão (estratégica ou social) prevalece na cooperativa de agricultura familiar em estudo; verificar como ocorre a participação dos seus membros no momento da tomada de decisões e; analisar os conhecimentos técnicos sobre gestão de cooperativas que os membros possuem.

A expectativa é de que o estudo contribua para um maior conhecimento do tema de forma a auxiliar outras pesquisas da área e conseqüentemente gestores cooperativos no incentivo de maior participação dos seus membros nas tomadas de decisões e assuntos em geral da organização e; na melhor instrução de cooperados sobre formas de gestão.

A estrutura deste estudo se baseia primeiramente em um referencial teórico que abordará a evolução do cooperativismo, a participação e os principais tipos de gestões aplicados a esse tipo de organização; a discussão sobre a metodologia baseada no estudo de caso em uma cooperativa da agricultura familiar; seguida da técnica de coleta de dados e; apresentação e discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

2. Referencial teórico

2.1 A evolução do Cooperativismo e a Participação em Cooperativas

O desenvolvimento do cooperativismo surge junto ao desenvolvimento das revoluções industriais no século XIX. As máquinas a vapor prometiam progresso, já que produziriam bem mais do que o homem, gastando menos tempo e dinheiro, o que acarretava no aumento do desemprego e na degradação do trabalho humano. Por isso, além de mudanças industriais, as revoluções trouxeram também mudanças sociais e culturais, transformando de um dia para outro a realidade da sociedade na época (MAPA, 2006).

Diferentemente das máquinas, os homens necessitavam de melhores condições para sobreviver e assim resolveram se unir em busca de um objetivo comum, a garantia de sua subsistência. Surgiu assim, a primeira cooperativa formal do mundo, em 1844, por tecelões da cidade de Rochdale, na Inglaterra (MAPA, 2006). Foram os tecelões, portanto, que deixaram o legado cooperativo e seus princípios: adesão livre e voluntária; controle democrático e participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação e cooperação entre organizações cooperativas (Aliança Cooperativa Internacional).

Os homens perceberam assim que, enquanto se uniam de forma informal para atingir seus próprios objetivos individuais, agora poderiam se formalizar em cooperativas, fazendo com que juntos obtivessem mais forças e poder (MAPA, 2006).

Logo, o que viabiliza o cooperativismo na vida societária são as organizações cooperativas, que são definidas pela Lei de nº 5764/71, sendo entendidas como uma sociedade de pessoas, com natureza jurídica própria e civil, não sujeita a falência, criada com a finalidade de prestação de serviço aos seus associados. As principais características que as diferenciam das sociedades de capital são a participação dos membros e, suas corresponsabilidades na gestão da organização. A efetiva participação e responsabilidade compartilhada dos membros são elementos cruciais nos processos de criação,

desenvolvimento e sobrevivência da cooperativa. Portanto, o nível de participação desses membros pode indicar o insucesso ou êxito dessas organizações (Junqueira & Trez, 2005).

Na procura de instrumentos adequados a gestão de cooperativas, a participação tem se tornado uma estratégia eficiente para a gestão social. Administrar a cooperativa de sua base social, conduzindo a um maior nível de participação, permite a essas organizações conciliarem suas características às demandas do mercado competidor, além de: regular relações internas, dividir o poder de decisão e ter um maior controle entre os membros. Ou seja, a participação tem como principal objetivo certificar que as atividades da cooperativa sejam em prol do coletivo, prevenindo com que a administração seja gerida apenas por uma minoria dos membros ou pelos atores administrativos (Freitas, Freitas, Oliveira & Máximo, 2010; Valadares, 1995).

Ainda nessa perspectiva, os membros devem ser constantemente estimulados pela cooperativa através da educação, formação, comunicação e oportunidades em participar por meio do diálogo. Estes elementos aumentam a criatividade na organização, fazendo com que cheguem à solução de problemas que promovam uma participação de qualidade e, como consequência, o melhor desenvolvimento da cooperativa (Domingues, 2002; Schneider, 1991). Possíveis problemas de gerência e financeiros, portanto, podem ser solucionados através de uma maior participação, e para que isso ocorra é necessário, acima de tudo, uma ferramenta importante: a educação dos cooperados (Nascimento, 2000).

Apesar da participação ser um assunto que devia ser recorrente nas cooperativas, devido à complexidade de algumas delas, é possível encontrar desconexão entre os associados e a organização; além disso, há outros complicadores, como a falta de profissionalização e falta de conhecimento das particularidades de uma empresa cooperativa. Como consequência, ocorre apenas um repasse de informações, muitas vezes desconexas com o contexto em que a cooperativa se insere e com as necessidades dos membros, com isso servindo apenas como meios de alienação (Piaciski & Gnoatto, 2004).

Para resolução desses problemas é importante que desde a fundação da organização haja uma especificação clara sobre seus propósitos, e também que a cooperativa notifique os membros acerca de sua finalidade e modelo de gestão para que estejam aptos a interferir na sua administração. Isso gera benefícios para os próprios membros e para a organização, evitando a dominação pela minoria. Ademais, é preciso que os cooperados saibam que somente através da educação, diálogo e participação dos eventos é que virão os conhecimentos (Piaciski & Gnoatto, 2004).

Apesar disso, há vários empecilhos à participação de qualidade nas decisões da cooperativa: a falta de informações e a ausência de espaços formais para participação são os principais. Muitas vezes os membros participam somente quando motivados ou quando acometem assuntos de seus interesses (Freitas *et al.*, 2010; Ricciardi, 1986).

Ainda sobre os problemas enfrentados por esse tipo de organização, Lago (2008) aponta que, o oportunismo e a infidelidade dos membros surgem pela ausência de uma educação cooperativa. Portanto, a educação é um direito indispensável aos membros e uma ferramenta importante para se alavancar a organização.

Diante disso, acredita-se que quanto menor o conhecimento dos membros sobre como gerir uma cooperativa, menor é o incentivo à participação, conseqüentemente, menos os membros se sentem parte da organização, e cada vez menores serão seus níveis de participação. Sendo assim, faz-se importante a discussão sobre gestões dentro de empresas cooperativas.

2.2 Gestão Social versus Gestão Estratégica

O desenvolvimento das cooperativas é dependente do modelo de gestão aplicado por elas, que deve sempre contemplar seus valores e princípios. Portanto, exibem especificidade em suas ações de gestão que estão diretamente relacionadas com suas peculiaridades caracterizando assim, um formato complexo de organização (Freitas *et al.*, 2010).

O modelo de economia cooperativista torna-se então, consequência do contexto participativo e democrático de gestão. Seus membros, que ao mesmo tempo são proprietários dos meios de produção e clientes da organização, devem tomar decisões em conjunto, assim como participar de seu controle. Para isso, a gestão social passa pela educação e participação dos membros, traduzindo em um meio relevante para uma gestão efetiva da cooperativa, tornando-a desenvolvida e competitiva diante do mercado oscilante em que estão inseridas (Ferreira & Presno, 2008; Freitas *et al.*, 2010).

As organizações desse tipo enfrentam, assim, condições em que são obrigadas a conciliar suas atividades econômicas com um contexto participativo e controlador de seus membros. Esta, torna-se então, a principal contradição das cooperativas diante de uma economia de mercado, exposta em um conflito de direção e gestão empresarial (Valadares, 1995). Sendo assim, sua manutenção no sistema capitalista depende de sua flexibilidade na gestão e mudanças estratégicas efetivas, com o objetivo de adaptá-las ao seu contexto, muitas vezes conciliando aspectos da gestão estratégica e da gestão social. A partir do Quadro 1 pode-se entender resumidamente as características desses tipos de gestão.

Quadro 1: Tipos de gestão e suas características

| Categorias de Análise | Gestão Estratégica | Gestão Social |
|------------------------------|---|--|
| Objetivo | Lucro | Interesse coletivo de caráter público |
| Valor | Competição | Cooperação Intra e Interorganizacional |
| Racionalidade | Instrumental | Substantiva/comunicativa |
| Protagonistas | Mercado | Sociedade Civil Organizada |
| Comunicação | Monológica, vertical, com restrição ao direito de fala | Dialógica, com pouca ou nenhuma restrição ao direito de fala |
| Processo Decisório | Centralizado/ <i>top down</i> | Descentralização, emergente e participativo/ surge como construção coletiva |
| Operacionalização | Estratégica, com foco em indicadores financeiros | Social, com foco em indicadores qualitativos e quantitativos |
| Esfera | Privada | Pública Social (França) x qualquer esfera (Tenório, Dowbor) |
| Autonomia e Poder | Há diferentes graus de coerção e submissão entre os atores envolvidos | Não há coerção, todos têm iguais condições de participação x As relações de poder restringem a capacidade de cada um se posicionar no debate |

Fonte: Adaptado de Pimentel e Pimentel, 2010.

Observa-se que a gestão estratégica, portanto, caracteriza-se como uma ação utilitarista, com base em cálculos utilitários das consequências, cuja relação social se estabelece por meio da hierarquia formal (Serva, 1997).

A Gestão Social objetiva alcançar um interesse coletivo, um desenvolvimento humano e não a eficiência econômica em si como acontece na Gestão Estratégica. O fundamento da Gestão Social está baseado na racionalidade substantiva/comunicativa, cujo propósito envolve a ordenação de ações em conformidade de um conjunto de valores: comunitários (amizade); sociais (igualitarismo) e; universais (valores sobre religião, éticos e estéticos). Ou seja, contempla pontos de vistas formados pela combinação de valores determinados no qual a linguagem é o principal canal para a interação social. Em contraponto, a Gestão Estratégica tem sua característica na racionalidade instrumental, cujo fundamento é a relação meios-fins, isto é, por meio da organização de meios apropriados para atingir determinados fins ou através da escolha entre possibilidades estratégicas para alcance dos objetivos propostos (Thiry-Cherques, 2009).

Conforme exposto no Quadro 1 já citado, na Gestão Social a comunicação é feita através do diálogo, no qual todos os indivíduos possuem o mesmo direito de fala, com pouca ou nenhuma restrição, diferente da Estratégica, cuja comunicação se dá através de um seletivo grupo, restringindo o direito de fala aos não incluídos nesse grupo. A tomada de decisão na Gestão Social ocorre através de um viés participativo, dialógico, no qual há uma descentralização que gera uma construção coletiva, contrapondo à total centralização da

Gestão Estratégica, onde a tomada de decisão ocorre sempre de uma maneira *top down*, isto é, quando a direção toma uma decisão que afetará todos os outros níveis hierárquicos.

Na Gestão Social todos possuem autonomia e poderes iguais, restringindo apenas a capacidade de cada um se posicionar no diálogo. Na Gestão Estratégica, os graus de submissão e coerção dos atores são diferentes entre si, fazendo com que alguns tenham maior poder sobre os outros.

Portanto, acredita-se que uma cooperativa deve conter mais aspectos da gestão social do que estratégica, principalmente por possuir como principal objetivo o bem comum de seus membros e uma gestão democrática baseada na participação, mesmo estando inserida num contexto competitivo que pressionam-nas ao contrário de tal situação.

Para que se tenha uma gestão eficiente fundamentada na participação e diálogo, deve-se acima de tudo honrar com alguns pontos fundamentais do cooperativismo: a) educação cooperativista, no qual há sempre uma interligação entre a organização e seus membros; b) cultura cooperativista, com base no trabalho coletivo; c) democracia cooperativista, baseada na igualdade de direitos e deveres para todos; e d) cooperativa, empreendimento com fundamento de que a cooperação é essencial (Oliveira, 2003). Este contexto, portanto, é necessário para o sustento e consolidação das cooperativas no sistema de mercado em que se inserem.

3. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada em uma cooperativa de base social com fim na agricultura familiar, fundada em 2009, que se localiza no interior de MG, composta por vinte produtores rurais. Para alcançar os objetivos do estudo, utilizou-se uma metodologia qualitativa, seguindo os procedimentos metodológicos resumidos no Quadro 2.

Quadro 2: Metodologia do estudo

| Método de pesquisa | Técnica de coleta de dados | Técnica de análise dos dados |
|---|--|---|
| Estudo de caso Estudo em campo em uma cooperativa de agricultura familiar mineira | Entrevista semiestruturada e Pesquisa Documental Entrevista realizada com os membros da cooperativa e análise dos documentos disponibilizados pela organização (estatuto e atas de reuniões ordinárias e extraordinárias). | Análise de conteúdo Análise das transcrições das entrevistas, de observações e dos documentos disponibilizados. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1 Estudo de Caso

Através do estudo de caso é possível a compreensão de fenômenos sociais por meio da investigação, conservando os aspectos da vida real. Portanto, permite explorar fenômenos contemporâneos delimitados em contextos, mesmo que estes não estejam bem delimitados; manter a natureza unitária do objeto; analisar o contexto da investigação; desenvolver hipóteses, teorias e variáveis em momentos em que não é possível uso de experimentos e levantamentos (Yin, 2001). Sendo assim, o presente estudo se utiliza do estudo de caso para compreensão de um fenômeno empírico, isto é, a participação de cooperados na tomada de decisão da cooperativa estudada e de suas formas de gestão. Para isso, utilizar-se-á de entrevista semiestruturada, e pesquisa documental como ferramenta de coleta de dados.

3.2 Entrevista Semiestruturada e Pesquisa Documental

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com os membros da cooperativa; uma pesquisa documental através do acervo disponibilizado pela cooperativa (estatuto da cooperativa e atas das assembleias) e; por observações dos autores. Na entrevista estavam presentes dez dos vinte membros da cooperativa, sendo que cada membro foi identificado com um número para preservação de suas identidades.

A entrevista é uma técnica na qual o pesquisador se encontra frente ao investigado e lhe faz perguntas objetivando o alcance dos dados inerentes à investigação. É uma forma de interação social e diálogo assimétrico em busca de coleta de dados através de informações passadas por um indivíduo. Já a Pesquisa documental serve para obter dados de forma indireta, resgatando documentos, livros, papéis oficiais, jornais, vídeos, dentre outros que possam contribuir para a finalidade da investigação (Gil, 2008).

3.3 Análise de Conteúdo

Para analisar os resultados alcançados pela entrevista e pelas observações foi utilizada a análise de conteúdo, que pode ser vista como um conjunto de técnicas que analisa as comunicações, por meio de procedimentos pré-estabelecidos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores que permitem a dedução de conhecimentos (Bardin, 2010).

Para análise dos resultados acerca da tomada de decisões foram utilizados "critérios de avaliação de processos decisórios deliberativos", uma adaptação dos critérios desenvolvidos por Tenório *et al.* (2008), descritos no Quadro 3. Além dos critérios do quadro, observou-se

também a categoria "conhecimentos", que verificou se os membros possuíam conhecimentos sobre gestão de cooperativas, contabilidade, finanças e informática.

Quadro 3: Critérios para avaliação de processos decisórios participativos

| Categories | Critérios |
|--|--|
| Processo de Discussão: discussão de problemas através da autoridade negociada na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e é entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores sociais envolvidos. | Canais de difusão: existência e utilização de canais adequados ao acesso à informação para a mobilização dos potenciais participantes |
| | Qualidade da informação: diversidade, clareza e utilidade da informação proporcionada aos atores envolvidos. |
| | Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança afim de reunir diferentes potenciais atores. |
| Inclusão: inclusão de atores individuais e coletivos anteriormente excluídos dos espaços decisórios. | Abertura dos espaços de decisão: processos e mecanismos que favorecem a articulação dos interesses dos grupos, dando uma chance igual a todos de participação na tomada de decisão. |
| | Aceitação social: reconhecimento pelos membros da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto no político e no técnico. |
| | Valorização Cidadã: valorização por parte dos membros sobre a relevância da sua participação |
| Pluralismo: multiplicidade de atores que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão. | Perfil dos atores: características dos atores em relação as suas experiências em processos democráticos de participação. |
| Igualdade Participativa: isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão. | Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes. |
| | Discursos dos representantes: valorização de processos participativos nos discursos exercidos por representantes. |
| | Avaliação participativa: intervenção dos participantes no acompanhamento e na avaliação dos processo de tomadas de decisão. |
| Autonomia: apropriação indistinta do poder decisório pelos diferentes atores. | Alçada dos atores: intensidade com que os membros podem intervir nas problemáticas discutidas na cooperativa. |
| | Perfil da liderança: características da liderança em relação à condução descentralizadora do processo de deliberação e de execução. |
| | Possibilidade de exercer a própria vontade: instituições, normas e procedimentos que permitam o exercício da vontade individual ou coletiva dos membros na cooperativa. |

Fonte: Adaptado de Tenório *et al.*, 2008.

Os critérios expostos auxiliam na compreensão sobre a representação e a legitimidade nos processos de tomadas de decisão participativos (Tenório *et al.*, 2008).

4. Apresentação dos resultados e discussões

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos através da entrevista com os membros e com o presidente da cooperativa, dos documentos disponibilizados e das observações feitas pelos autores durante o contato com a organização. Estiveram presentes na entrevista coletiva dez dos vinte membros da cooperativa.

Para análise dos resultados obtidos as seguintes categorias foram verificadas, conforme explicitado nos procedimentos metodológicos: i) processo de discussão; ii) inclusão; iii) pluralismo; iv) igualdade participativa; v) autonomia e; vi) conhecimentos sobre cooperativismo e gestão.

4.1 Processo de Discussão

Para análise desta categoria, que compreenderá as características deliberativas dos processos decisórios, serão analisados: os canais de difusão; a qualidade da informação e; a pluralidade do grupo promotor.

Os principais **canais de difusão** na cooperativa são através da comunicação oral, isto é, feitas por meio de um diálogo informal, na maioria das vezes, através de visitas feitas aos cooperados em suas próprias casas; ou por contato telefônico, já que todos os membros possuem celular ou telefone fixo em suas residências. Ressalta-se que o contato via e-mail nunca é feito, pois apenas três dos cooperados o possuem, mesmo assim, dos três, apenas o presidente acessa frequentemente o correio eletrônico.

Em relação a **qualidade da informação**, os membros dizem que as informações transmitidas pela cooperativa são claras e uteis às suas integrações. Apesar disso, na maioria das vezes, não repassam as informações recebidas, muito menos ao que diz respeito à participação ativa deles na organização. O presidente relata: "sempre tento dizer as coisas da melhor forma possível, sabe?! Mas as vezes, eles nem prestam atenção no que eu falo. Só escutam e não dão suas opiniões".

Já quanto a **pluralidade do grupo promotor**, observou-se que a condução das reuniões e atividades da cooperativa são feitas exclusivamente pelo presidente. No próprio estatuto apresenta que "a Assembleia Geral será habitualmente convocada e dirigida pelo Presidente". Ele está na liderança desde o início da cooperativa, após a saída do antigo presidente (seu sogro) que permaneceu apenas dois anos. Já, o vice-presidente é totalmente ausente, não participa da administração e muitas vezes, se ausenta da assembleia geral. Não há, no entanto, interesse dos outros membros em participar da presidência ou da diretoria, todos dizem não estar aptos aos cargos.

Esse contexto promove a centralização de decisão e poder nas mãos do presidente. Conforme Waack e Machado (1999), este tipo de cenário acarreta o comprometimento da democracia, fazendo com que a participação seja determinada às dinâmicas e interesses da

direção. Observa-se, portanto, nesse comportamento traços da Gestão Estratégica, já que o processo decisório da cooperativa está totalmente centralizado.

4.2 Inclusão

Para análise desta categoria, que compreenderá a inclusão dos atores em espaços deliberativos dos processos decisórios, serão analisados: abertura dos espaços de decisão; aceitação social e; valorização cidadã.

Quanto a **abertura dos espaços de decisão**, o estatuto da cooperativa descreve sobre a realização da assembleia geral dos cooperados (ordinárias ou extraordinárias) que será "habitualmente convocada, tendo participação de todos os cooperados quando possível, sendo o *quorum* para sua instalação de metade mais um do número total de cooperados em condições de votar".

Quanto a isso, o presidente relata:

não tem uma periodicidade determinada para as reuniões acontecerem. Geralmente, é quando tem alguma demanda, como por exemplo: estamos fechando um cliente novo e precisamos que os associados cumpram com compromisso de entregar tais quantidades de produtos, e quando iremos fazer o acerto com os associados também. Além de alterações estatutárias, financiamentos em bancos, e etc.

Apesar da abertura que a cooperativa oferece, os membros não participam das Assembleias.

Em relação a **aceitação social** e a **valorização cidadã**, um dos cooperados diz reconhecer a importância de sua participação nas atividades da cooperativa, porém observa-se que isso se mantém apenas no discurso, pois há falta de interesse de todos quanto à prática participativa. A participação deles restringe-se apenas ao econômico, isto é, na entrega da produção e busca por serviços oferecidos pela cooperativa. Mesmo nesses casos, em alguns períodos, conforme relatado pelo presidente, percebe-se a falta de fidelidade dos cooperados, pois alguns chegam a vender os produtos separadamente, sem vínculo com a cooperativa, contrapondo ao proposto pelo estatuto.

Ou seja, suas preocupações são somente com o financeiro, não importando o modo como chegar aos resultados, contanto que se alcance. Logo, observa-se no comportamento dos membros aspectos da racionalidade instrumental, buscando somente o fim (o "lucro"), não discutindo como chegar até ele. Apesar disso, o presidente diz reconhecer a importância

de incluir novos métodos que incentive a participação de todos, porém diz não ter conhecimentos sobre como fazê-los.

4.3 Pluralismo

Para análise desta categoria, que compreende o entendimento da multiplicidade de atores que, a partir de seus diferentes pontos de vista estão envolvidos no processo de tomada de decisão, será analisado o **perfil dos atores**.

Todos os membros da cooperativa são produtores rurais com faixa etária de 25 a 68 anos, dizem não ter conhecimentos e/ou práticas anteriores com modelos e ações participativas, o que pode explicar a falta de interesse na prática participativa da organização.

4.4 Igualdade Participativa

Para análise desta categoria, que compreenderá a isonomia efetiva de atuação nos processos de tomada de decisão, serão analisados: a forma de escolha dos dirigentes; os discursos dos dirigentes e; a avaliação participativa.

Quanto a **forma de escolha dos dirigentes**, no estatuto está previsto que "sempre que houver a ocorrência de eleições em Assembleia geral, o conselho fiscal criará um Comitê Especial composto de três membros, todos não candidatos a cargos eletivos na cooperativa, para coordenar os trabalhos em geral, relativos à eleição dos membros dos conselhos de Administração, Fiscal e, se houver, de Ética". Sendo que, qualquer membro pode se eleger, basta apenas a formação de uma chapa. Os eleitos possuem um mandato de quatro anos. Porém como já destacado anteriormente, apesar de estar expresso no estatuto o vínculo efetivo de cinco membros na Diretoria, apenas o presidente realmente trabalha para dirigir a cooperativa, os outros estão apenas oficializados.

Já, no que diz respeito aos **discursos dos dirigentes**, apenas o presidente relata a relevância da participação dos membros na tomada de decisões e desenvolvimento da cooperativa, o restante dos dirigentes desconhecem tal importância. O presidente relata "é muito importante a participação dos membros, pois sem a participação deles a cooperativa pode chegar a dissolução. O maior desafio da cooperativa atualmente é encontrar uma forma de aumentar a participação dos membros. Hoje, não utilizamos nenhuma estratégia".

Em relação a **avaliação participativa**, os membros não possuem interesse na fiscalização das ações dos dirigentes, deixando sempre nas mãos do presidente qualquer assunto administrativo que aparece. O presidente diz que eles não buscam saber sobre o

andamento da cooperativa e que o repasse de informações sobre balanços financeiros, por exemplo, é feito somente através das assembleias. Sempre que há assembleia (órgão de maior representatividade da organização) a ausência dos membros é muito grande, muitas vezes, não alcançando 1/3 dos cooperados. Ele acrescenta que no ano da construção da sede da cooperativa, em 2009, os membros eram mais participativos, ajudando até mesmo no trabalho manual da construção. Porém, após a construção, a participação tanto em assembleias quanto em reuniões informais da organização tornou-se baixa.

4.5 Autonomia

Para análise desta categoria serão analisados: alçada dos atores; perfil da liderança e; possibilidade de exercer a própria vontade.

Em relação a **alçada dos atores**, um dos dirigentes relata que os membros "podem opinar quando quiser e sobre qualquer assunto, mas isso não acontece com frequência". Ou seja, todos possuem liberdade de expressão para contribuírem com as ações da cooperativa, mas não o fazem. Os membros dizem preferir não intervir em assuntos administrativos, pois não se sentem aptos e não possuem conhecimento para tal. O presidente relata que não possui estratégias para fazer com que os membros se sintam interessados em participar da administração, e que o único incentivo que a cooperativa oferece atualmente é a facilidade de acesso ao mercado, conclui ainda dizendo que é preciso trabalhar nesse assunto.

Quanto ao **perfil da liderança**, a estrutura administrativa da Diretoria é composta por 1 Presidente, 1 Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro. Quanto a essa estrutura verifica-se presença de hierarquia, já que os membros repassam todas as suas responsabilidades administrativas somente para o presidente, mais uma vez retratando características da Gestão Estratégica.

Já, sobre a **possibilidade de exercer a própria vontade**, observa-se pela fala dos cooperados, que muitos deles não se sentem parte da cooperativa, fazendo com que cada um aja por si próprio, prevalecendo o interesse individual pelo coletivo. Nota-se, portanto, que este comportamento é um contraponto à característica da gestão social, cujo principal objetivo é o prevalecimento dos anseios coletivos em detrimento dos individuais.

4.6 Conhecimentos sobre Cooperativismo e Gestão

No ano de 2014 alguns cursos básicos (cooperativismo, contabilidade, finanças e informática) foram ministrados para a cooperativa com apoio de um projeto vinculado a uma universidade federal. Porém, foi observado que, antes disso, nenhum deles havia tido contato

com cursos sobre esses assuntos, ou outros que os auxiliassem a compreender e a conduzir corretamente uma cooperativa.

O presidente diz que assumiu a cooperativa sem saber como geri-la, entrou apenas com conhecimentos prévios adquiridos através do ex-presidente, que também assumia a frente da cooperativa apenas com "conhecimentos de vida" conforme exposto por ele. Todos os outros membros dizem não ter conhecimentos adequados para ajudar na gestão ou em iniciativas que melhorem a cooperativa.

Dos vinte membros, apenas dois deles possuem conhecimentos básicos de informática como: ligar e desligar o computador, abrir documentos, criar pastas ou planilhas. Nenhum deles antes do contato com o curso oferecido pela universidade tinha algum conhecimento sobre contabilidade, como balanços patrimoniais, livros diário, razão ou caixa.

Todos dizem ter o estatuto da cooperativa impresso em casa, porém a maioria diz que nunca leram ou tiveram interesse para saber do que se trata, exceto o atual presidente e o tesoureiro.

Diante disso, é perceptível o grande desinteresse dos cooperados quanto às atividades e ações da cooperativa. Verificou-se que o baixo nível de participação está relacionado principalmente: ao desconhecimento do verdadeiro papel desempenhado pelos membros, ou seja, do reconhecimento de que a cooperativa é propriedade deles também e não somente do presidente; assim como, pela falta de motivação consequente da ausência de conhecimento técnico em gestão por parte da diretoria e dos outros membros. Segundo Silva (2013), o desconhecimento dos associados acerca de modos de gestão participativos e democráticos fazem com que tenham suas experiências focalizadas em formas de gestão burocráticas e tradicionais.

Essa falta de conhecimento infringe um dos princípios cooperativistas sobre a educação, formação e informação, onde diz que "as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas" (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2016). Portanto, acredita-se que a falta de conhecimento técnico dos produtores rurais, mais precisamente, agricultores familiares, para gerir adequadamente uma cooperativa é um fator limitante a participação dos seus membros.

5. Considerações finais

Após o estudo, compreende-se que o cooperativismo é uma forma avançada de organização que se diferencia de outras empresas comuns por desenvolver a cidadania através

da democracia, da autonomia, e principalmente da participação e corresponsabilidade dos associados na sua gestão. Porém, em alguns casos, o processo de institucionalização faz com que ocorra uma burocratização de suas ações e estruturas contrapondo aos valores primários desse tipo de organização, fazendo com que coexista diferentes tipos de gestão.

Diante da dicotomia de gestões que perpassa as organizações cooperativas, buscou-se entender se a ausência de conhecimentos dos membros sobre gestão nas cooperativas da agricultura familiar afeta o prevalecimento de uma gestão sobre a outra nas ações da organização.

Sendo assim, a cooperativa estudada apresenta aspectos da Gestão Social através: do diálogo informal entre os membros; da realização de assembleias para discussão e; da eleição para cargos diretores. Por outro lado, a Gestão Estratégica é encontrada na maioria das ações, através: da centralização dos processos decisórios nas mãos do presidente; da ausência de participação dos associados; da preocupação dos membros apenas com o aspecto econômico; da presença de hierarquia e; do prevalecimento do interesse individual sobre o coletivo. Ademais, foi verificado que os associados não possuem conhecimentos adequados para ajudar na gestão, nem mesmo o presidente.

Acredita-se então, que o baixo nível de participação dos membros em cooperativas de agricultura familiar deve-se, principalmente, ao fato de, na maioria das vezes, os produtores rurais não possuírem conhecimentos adequados para a sua administração e, não possuírem o sentimento de pertencimento e de identidade com a cooperativa.

Deste modo, além de incentivos financeiros, a comunicação e principalmente a educação dos membros são essenciais para que os associados se sintam parte da organização, e com isso participem mais das atividades e tomadas de decisões da cooperativa para que se alcance um bom desenvolvimento, conseqüentemente oferecendo uma maior qualidade de vida para seus membros.

O estudo contribui para um melhor conhecimento da realidade de cooperativas da agricultura familiar, de forma a auxiliar outras pesquisas da área e, conseqüentemente gestores cooperativos no incentivo de maior participação dos seus membros nas tomadas de decisões e assuntos em geral da organização e; na melhor instrução de cooperados sobre formas de gestão.

O presente estudo torna-se limitado pelas categorias utilizadas para avaliação de processos decisórios e, por ser constituído em apenas uma cooperativa. Sendo assim, sugere-se pesquisas que inclua outros métodos e variáveis, e estudos de caso que abordem a realidade de outras cooperativas da agricultura familiar brasileira.

Referências

- Aliança Cooperativa Internacional. Cooperative Principles. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Domingues, J. C. (2002). *Cooperativas de trabalho: um modelo de autogestão no combate ao desemprego: verdades e mentiras*. São Paulo: STF.
- Ferreira, P. R. & Presno, N. B. A. (2008). *O Sescop e a criação do campo da educação cooperativista*. In: Encontro de Pesquisadores Latino Americanos de Cooperativismo, 2008, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto: FEARP/USP.
- Freitas, A. F., Freitas, A. F., Oliveira, S. D. & Máximo, M. S. (2010). Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 45-66.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Junqueira, L. A. P. & Trez, A. P. (2005). Capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 381-400.
- Lago, A. (2008) *Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi*. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 46. 2008, Rio Branco. Anais... Rio Branco.
- Morato, A. F. & Costa, A. (2001). *Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista*. In: Cooperativismo na era da globalização. Goiânia: UNIMED: Federação dos Estados de Goiás e Tocantins.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2006). *Evolução do cooperativismo no Brasil*. DENACOOOP em ação. Brasília: MAPA.
- Nascimento, F. R. (2000). *Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa*. Rio de Janeiro: Forense.
- Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2016). *Cooperativismo: Conceitos e princípios*. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- Oliveira, D. P. R. (2003). *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Piaceski, E. E. & Gnoatto, A. A. (2004). Cooperativismo: A busca de um modelo de gestão participativa. In: *XLII Congresso da SOBER*, 2004, Cuiabá (MT).
- Pimentel, M. P. C. & Pimentel, T. D. (2010). Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De) Limitações. In: *VI Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO*, 2010, Florianópolis (SC). Anais. Curitiba (PR): ANPAD, 2010. v. 1. p. 1-16.

Ricciardi, L. (1996). *Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais*. Vitória: Coopermídia, 96p.

Schneider, J. O. (1991). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: UNISINOS.

Serva, M. (1997). Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, 31(2), 108-34.

Silva, K. V. D. (2013) *Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas catarinenses*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

Tenório, F. G., Vilela, L. E., Dias, A. F. & Gurjão, F. V. (2008). Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *Encontro de Administração Pública e Governança*, 3.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Pública*, 43(4), 897-918.

Valadares, J. H. (1995). *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural).

Waack, R. S. & Machado, C. P., Filho (1999). *Administração estratégia em cooperativas agroindustriais*. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. 2, 1999, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: USP-FEA.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.