



MÁRCIA LUANA MOREIRA DE SOUZA

EMPREENHIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA PARAENSE: FATORES QUE INFLUENCIAM PARA O DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO.

Belém - Pará

Novembro 2009

MÁRCIA LUANA MOREIRA DE SOUZA

EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA PARAENSE: FATORES QUE INFLUENCIAM PARA O DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO.

Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia. Núcleo de Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos Naturais.

Orientador: Prof.Dr. Mário Vasconcellos Sobrinho

Belém - Pará
Novembro 2009

MÁRCIA LUANA MOREIRA DE SOUZA

EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL NA AMAZÔNIA PARAENSE: FATORES QUE INFLUENCIAM PARA O DESEMPENHO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO.

Dissertação apresentada para obtenção do grau de mestre em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local da Amazônia. Núcleo de Meio Ambiente, Universidade Federal do Pará.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos Naturais

Defendido e aprovado em: ____/____/____

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Mário Vasconcellos Sobrinho – Orientador
Universidade Federal do Pará. Núcleo de Meio Ambiente
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos
Naturais e Desenvolvimento Local.

Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho. Universidade Federal
do Pará. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política

Prof. Dr. Sérgio Cardoso de Moraes
Universidade Federal do Pará. Núcleo de Meio Ambiente
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos
Naturais e Desenvolvimento Local

Prof^a. Dr^a. Ana Maria de Albuquerque Vasconcellos
Universidade da Amazônia. Programa de Pós Graduação em
Desenvolvimento e Meio Ambiente Urbano.

Aos meus filhos, Fábio e Felipe;
Ao meu marido, Wilson;
Ao meu pai José Augusto (*in memoriam*);
As *minhas mães*, Ardaliana (*in memoriam*) e
Dalva.

AGRADECIMENTOS

À Deus por não deixar eu me distanciar dos meus sonhos.

Ao prof. Dr. Mário Vasconcellos Sobrinho, pela orientação e incentivo à pesquisa, pela seriedade e rigor científico que me permitiram transpor barreiras na busca do conhecimento, pela confiança em mim depositada e pela paciência nos momentos de maior dificuldade.

Aos cooperados das cooperativas Alfa e Beta pelo acolhimento nessas organizações e pelas valiosas contribuições que subsidiam este trabalho.

À Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia - SEDECT, pela liberação concedida para participação no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local – PPGEDAM.

À minha amiga Ray pela sensibilidade e companheirismo presentes também nesta etapa de minha vida.

À minha amiga Edy por colaborar e compartilhar comigo momentos de inquietação característicos do processo de busca do conhecimento.

Ao professor Cláudio Szlafsztein pelas palavras de estímulo em ocasiões adversas.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio, paciência, compreensão e incentivo.

E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para que eu concluísse esta caminhada.

Quando existe avanço tecnológico sem avanço social surge, quase automaticamente, um aumento da miséria humana.

(Michael Harrington)

RESUMO

A pesquisa examina o cooperativismo sob as óticas da economia solidária e do desenvolvimento sustentável local. A pesquisa objetiva um entendimento sobre os fatores que influenciam no desempenho de cooperativas. Em particular, a pesquisa se concentra nos fatores político-institucionais, organizacionais e de gestão que influenciam no desempenho e resultados de cooperativas de produção. A pesquisa é um estudo de caso múltiplo baseado em duas cooperativas de produção localizadas no Estado do Pará, Brasil. O arcabouço teórico é baseado na economia solidária, no desenvolvimento sustentável local e nas transformações econômicas que podem resultar dessas perspectivas que usam o cooperativismo e a potencialidade local como uma forma de alcançar a gestão dos recursos naturais e o desenvolvimento sustentável local. Os dados obtidos nos casos selecionados mostram que o desempenho e os resultados das cooperativas são derivados de fatores internos e externos, tais como: apoio de organizações externas (organizações governamentais e não governamentais); construção de capacidade para trabalhar sob a ótica do cooperativismo; conhecimento sobre a filosofia do cooperativismo; participação em redes de relações sócio-produtivas; acesso a recursos financeiros externos; práticas produtivas integradas com a gestão dos recursos naturais; e, educação formal.

Palavras-Chave: Cooperativismo. Cooperativas. Economia Solidária. Desenvolvimento Sustentável Local

ABSTRACT

The research examines cooperativism under solidarity economy and sustainable development approaches. The research aims a further understanding about the factors that influence on cooperatives performance. Particularly, the research concentrates on political-institutional, organisational and management factors that influence on cooperatives of production performance and results. The research is a multiple case studies based on two cooperatives of production located in Pará state, Brazil. The theoretical framework is based on solidarity economy and local sustainable development and the economics transformations that may result from these new approaches that use cooperativism and local potentialities as a way for natural resources management and local sustainable development achievements. The data gathered from the selected case studies show that cooperatives performance e results derivate from internal and external factors such as: support from external organisations (governmental and non governmental organisations); capacity building for working in the sense of cooperativism; knowledge about cooperativism philosophies; participation in socio-productive networks; access to external financial resources; productive practices integrated with natural resources management; and, formal education.

Key-Words: Cooperativism. Cooperative. Solidarity Economy. Local Sustainable Development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ADEPARÁ	Agencia de Defesa Agropecuária do Estado do Pará
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
CAMTA	Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu
CECOOP	Comissão Estadual do Cooperativismo
CELPA	Centrais Elétricas do Pará
DENACOOOP	Departamento de Cooperativismo e Associativismo
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MMA	Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal
OCEPA	Organização das Cooperativas do Estado do Pará
PED	Projetos de Execução Descentralizada
PNMA	Programa Nacional de Meio Ambiente
POEMA	Programa Pobreza e Meio Ambiente
POEMAR	Núcleo de Ação para o Desenvolvimento Sustentável
PPTA	Programa Paraense de Tecnologias Apropriadas
PRONACOOOP	Programa Nacional de Cooperativismo
PRONAF	Programa Nacional de Agricultura Familiar
SAGRI	Secretaria de Estado de Agricultura
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTAM	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente
SEMA	Secretaria de Estado de Meio Ambiente
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SOMECE	Sociedade de Meio Ambiente, Educação e Cidadania
UCE	Unidade de Coordenação Estadual
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	O CONTEXTO DA PESQUISA	11
1.2	O PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	12
1.3	A ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REVISANDO A LITERATURA: COOPERATIVISMO, ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL	18
2.1	RAÍZES E PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS DO COOPERATIVISMO	18
2.2	COOPERATIVISMO: DEFININDO OS INTERESSES E O EMPREENDIMENTO	23
2.3	COOPERAÇÃO COM COMPETIÇÃO E CONFLITO	30
2.4	ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO: DA TRADIÇÃO À RENOVAÇÃO	33
2.5	COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL	37
2.5.1	O Desenvolvimento Local Sustentável: A transformação do Estado e a descentralização da economia	37
2.5.2	Desenvolvimento e Cooperação: O Cooperativismo como iniciativa de Desenvolvimento Local	41
2.6	AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL	45
2.7	GESTÃO E PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	48
2.7.1	Características e relevância da gestão nas organizações cooperativas	48
2.7.2	Dificuldades de capitalização e financiamento	53
2.7.3	Participação: Significado e relevância nas organizações cooperativas	56
3	METODOLOGIA	59
3.1	O MÉTODO DA PESQUISA	59
3.2	ANÁLISE COMPARATIVA	60
3.3	CASOS DE PESQUISA	61
3.3.1	Caso de Estudo 1: Cooperativa Alfa	62
3.3.2	Caso de Estudo 2: Cooperativa Beta	63
3.4	PROCEDIMENTOS PARA COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	64
3.4.1	Observação Participante	64
3.4.2	Entrevistas Semi-estruturadas	64
3.5	CHECK-LIST	65
3.6	ANÁLISE DOCUMENTAL	66
3.7	CONCLUSÃO: LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO MÉTODO E DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS	66
4	O INTERESSE PELA PRÁTICA DO COOPERATIVISMO	69
4.1	FATORES QUE MOTIVARAM O SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	69
4.2	COOPERATIVISMO: POR QUE PRATICÁ-LO?	78
4.3	CONCLUSÃO	83

5	FATORES POLÍTICOS INSTITUCIONAIS QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS DO COOPERATIVISMO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL	86
5.1	A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL	86
5.1.1	Relação política	86
5.1.2	Relação Institucional	87
5.1.2.1	Relação com universidades e órgãos de pesquisa	87
5.1.3	Relação com instituições governamentais	89
5.2	CONCLUSÃO	98
6	A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO COMO FATORES QUE INFLUENCIAM PARA A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO CENÁRIO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL	100
6.1	A ORGANIZAÇÃO COMO FATOR QUE INFLUENCIA PARA A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO	100
6.2	A GESTÃO NO COOPERATIVISMO: FATOR RELEVANTE PARA OS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS QUE BUSCAM AFIRMAÇÃO NO CENÁRIO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL	118
6.3	CONCLUSÃO	141
	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	143
	REFERÊNCIAS	150
	APÊNDICES	156
A	Roteiro para orientar as entrevistas	156
B	<i>Check List</i>	157
C	Fotos	160
	ANEXOS	164
A	Comunicado do Ministério da Agricultura	164

1 INTRODUÇÃO: A COOPERATIVA COMO OBJETO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa se propôs a analisar o cooperativismo sob a ótica da economia solidária e desenvolvimento local sustentável, entendendo-se, neste contexto, o cooperativismo como um segmento da economia solidária. Parte-se do princípio da economia solidária com uma nova proposta de relações produtivas e redes de colaboração (GAIGER; LAVILLE, 2009).

O presente estudo desenvolvido em cooperativas de produção no Estado do Pará pretende contribuir investigando fatores que influenciam para a dinamização desses empreendimentos.

As cooperativas são um tipo de organização coletiva, cuja atuação se pauta pela prática da cooperação e autogestão. Representam uma forma de inclusão produtiva e melhoria de condições de sobrevivência para indivíduos que buscam inserção no mercado de trabalho (SINGER, 2002) em territórios¹ de desenvolvimento local.

Simultaneamente à atividade produtiva, as cooperativas devem assegurar que o processo de desenvolvimento de suas comunidades ocorra de forma ecologicamente sustentável. Embora necessitem de práticas mecanizadas e modernas de produção (necessárias para viabilizarem condições de competitividade no mercado atual), a utilização intensiva de produtos químicos como os agrotóxicos em geral constituem uma agressão constante ao meio ambiente porque contaminam os recursos hídricos, os animais e os seres humanos (SCHNEIDER, 2004).

Assim sendo, as cooperativas são igualmente responsáveis por buscar uma produção ambientalmente sustentável. Para isso, faz-se necessário operacionalizar o processo produtivo dos empreendimentos cooperativos baseado em diretrizes ambientalmente equilibradas, bem como manter uma vigilância constante em prol da preservação dos recursos naturais (Ibid.).

Ressalta-se que a pesquisa não pretende explorar a questão ambiental intrínseca às cooperativas analisadas. Essa se fará presente integrada as variáveis em foco neste trabalho.

Muitas são as discussões acadêmicas acerca dos temas economia solidária e cooperativismo integradas à temática do desenvolvimento² local. Na perspectiva dessas

¹ O conceito de território neste trabalho é entendido como “espaços socialmente organizados, com seus ativos e recursos, suas capacidades para materializar inovações e gerar sinergias positivas entre os responsáveis pelas atividades produtivas (tecido empresarial) e a comunidade (tecido cidadão)” (PIRES et al., 2006).

² A definição de desenvolvimento neste trabalho incorpora a concepção de Oliveira (2002:40) o qual afirma que “o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem

discussões, as cooperativas representam uma das formas dos atores locais articularem-se em torno de um projeto de desenvolvimento a partir de potencialidades presentes no local ou região.

No entanto, ainda são poucas as pesquisas que indicam porque certos empreendimentos apresentam mais resultados positivos do que outros. Especificamente estudos sobre os fatores que influenciam para a consecução de resultados positivos por empreendimentos cooperativos na Amazônia paraense são desconhecidos.

Assim, são examinadas neste trabalho, duas organizações cooperativas estruturadas sob a forma de cooperativas de produção do Estado do Pará. A discussão concentrou-se na investigação dos fatores que influenciam para que tais organizações alcancem uma atuação efetiva no contexto local onde estão instaladas. Os fatores são analisados sob (3) três perspectivas: (1) fatores político institucionais; (2) fatores organizacionais e (3) fatores de gestão.

Como desdobramento da investigação pretende-se posteriormente elaborar um guia de organização e gestão para subsidiar empreendimentos coletivos de economia solidária.

1.2 O PROBLEMA E OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Por várias décadas, o modelo de desenvolvimento adotado pelos países industrializados e seguido por países em desenvolvimento da América Latina, como o Brasil, basearam-se no crescimento econômico de produção em escala definido como fordismo “sobre o tripé abundância de recursos naturais (e energéticos), aumento da produtividade do trabalho e presença do Estado de Bem-Estar” (BUARQUE 2002:15).

Durante as décadas de 1950 a 1970 na América Latina e particularmente no Brasil, as políticas de desenvolvimento voltavam-se à necessidade de promover o crescimento do produto e da renda através da acumulação de capital e da industrialização. Utilizava-se a estratégia de substituição de importações, objetivando produzir internamente o que antes era importado. Os governos ofereciam benefícios aos produtores como forma de protegê-los da concorrência externa para tentar romper os laços da dependência entre os países em desenvolvimento e os países centrais (OLIVEIRA, 2002).

econômica, política, e, principalmente, humana e social.” Essas transformações devem satisfazer as mais diversas necessidades do ser humano que incluem: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação e lazer, dentre outras (Ibid.).

As conseqüências, oriundas desse processo produtivo acelerado, se refletiram em concentração da riqueza e desigualdades entre regiões.

A distribuição dos frutos do crescimento econômico deve ser regida pelos princípios da necessidade e da justiça social e não, apenas e tão somente, pelos desígnios das forças econômicas dominantes e das relações de poder político e dos processos de decisão que, geralmente, favorecem algumas regiões e grupos em detrimento das regiões mais carentes e das camadas mais marginalizadas da população (Ibid. 2002: 147).

A industrialização não gerou somente aumento do produto e da renda nacional, como também ampliou a distância entre crescimento econômico e desenvolvimento. Os resultados desse processo resultaram na destruição e poluição do meio ambiente, com efeitos devastadores para a sobrevivência humana. A questão sobre a finitude dos recursos da natureza e a questão ambiental de forma global integra o centro da discussão, caracterizando uma nova fase na economia capitalista mundial a partir da década de 80.

Essa nova fase que aponta para um mercado sem fronteiras e restringe a participação do Estado na economia, reconhecida como neoliberal e globalizante, introduz novas formas de produção e de relações de trabalho e de mercado. É uma nova lógica que incorpora a dimensão ambiental como fator importante no contexto de desenvolvimento, cujo ideário integra as dimensões social, ambiental e econômica. (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006).

A nova lógica para o desenvolvimento está centrada na utilização racional dos recursos naturais com vistas à sua preservação e utilização pelas gerações futuras. Difunde-se o movimento em favor do desenvolvimento sustentável fundamentado na idéia de que a população “deve atender suas necessidades sem, contudo, prejudicar que as populações futuras também atendam suas próprias necessidades” (COMISSÃO...,1991:46).

Ao mesmo tempo em que a fase neoliberal e globalizante se instala, promovendo integração econômica entre regiões, paradoxalmente acentua-se a descentralização econômica, social e política justificada pelo fato que as regiões embora sendo integradas não são homogêneas. Cada uma tem suas peculiaridades e especificidades culturais, econômicas e ambientais. Esse cenário faz emergir iniciativas empreendedoras em prol do desenvolvimento das economias locais através da exploração de potencialidades e capacidades próprias.

A partir de um contexto social, cultural, econômico e político específico, os atores sociais se mobilizam para a implementação de projetos e iniciativas de desenvolvimento local. Vários são os empreendimentos que emergem no Brasil e particularmente na região nordeste e norte do país (BUARQUE, 2002; MITSCHHEIN; CHAVES, 2008).

Buarque (2002) define desenvolvimento local como um processo endógeno de mudança, capaz de levar dinamismo econômico e melhoria da qualidade de vida à população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos. É sustentável por mobilizar e explorar as potencialidades locais, contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade competitiva da economia local, e, ao mesmo tempo, assegurar a conservação dos recursos naturais locais, que são à base das suas potencialidades e condição para a qualidade de vida da população local.

Sendo assim, o Desenvolvimento Local e Sustentável está condicionado ao poder de mobilização e articulação dos atores sociais e da capacidade apresentada pelos mesmos em pensar o local de forma integrada, a fim de que os recursos locais sejam valorizados e transformados em vantagens competitivas específicas sob três perspectivas: perspectiva endógena, estimulando a valorização dos recursos próprios; perspectiva integrada, buscando a coesão entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais; e perspectiva sustentável, ao agregar preocupações com a preservação dos recursos locais e procurar manter endógenos os vetores de crescimento (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006).

A diversidade e complexidade que caracterizam os contextos locais demandam respostas particulares em termos de políticas públicas e projetos e iniciativas de desenvolvimento local.

O grau de organização dos atores sociais e a capacidade de mobilização e intervenção político-social das comunidades são fatores fundamentais para o êxito de iniciativas locais.

Os empreendimentos de economia solidária podem ser caracterizados como uma via para desenvolvimento de projetos locais. São empreendimentos autogestionários baseados na prática da cooperação. A forma clássica dessa espécie de empreendimento é a cooperativa (SINGER, 2003). Os empreendimentos cooperativos vêm se consolidando como importantes iniciativas de desenvolvimento local.

O cooperativismo tem representado uma via de contribuição para o desenvolvimento local porque ao mesmo tempo em que traz benefícios para a região, traz também benefícios para os indivíduos que integram as organizações porque promove melhoria da renda e das condições sociais que podem ser alcançadas pelos mesmos.

Bastiani (1994), citada por Rigo (2009), verificou a predominância de cooperativas agrícolas no Brasil. Seus estudos indicaram que “o cooperativismo agrário tem assumido uma maior expressão nos estados onde a agricultura representa uma forte participação na economia” (2009:119). O Estado do Pará representa um dos estados brasileiros nos quais a agricultura tem participação expressiva na economia local.

Os exemplos mostrados na literatura indicam que algumas cooperativas alcançam melhores resultados do que outras. Por exemplo, a ascensão da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu – CAMTA, fundada desde 1949. A CAMTA é referência quando se fala em beneficiamento de polpas de frutas regionais no Estado do Pará (HOMMA, 2001). Por outro lado, a cooperativa de produção agrícola de Ourém denominada Cooperativa Mista Agropecuária do Alto Guamá - COMAG iniciou e fechou suas atividades por duas vezes (VASCONCELLOS, 2007).

A expansão de organizações do tipo cooperativas caracterizadas como empreendimentos de economia solidária, baseados na produção sustentável com utilização racional dos recursos da natureza, exemplificadas pelos casos a serem analisados neste trabalho, fomentou o interesse pelo estudo da temática. Buscou-se investigar a relevância desses empreendimentos e analisar os fatores que promovem sua contribuição para o desenvolvimento local.

Essas organizações têm como característica localizarem-se em espaços geográficos bem delimitados, porém com áreas de atuação que se expandem para além desses espaços, relacionam-se com todas as dimensões que compõe o território e sofrem influência de diversos fatores que interferem no desempenho das mesmas.

Neste trabalho, buscou-se analisar três variáveis consideradas relevantes para que os empreendimentos cooperativos apresentem um retorno positivo para seus associados e para a região, a saber: o perfil político-institucional, a capacidade de organização política, e a forma de gestão dos empreendimentos. Pela necessidade de interdependência da cooperativa com as diversas dimensões que compõe o território, entende-se que a análise das relações institucionais, da organização política e da gestão dos empreendimentos, trará contribuições para esclarecer porque entre empreendimentos cooperativos de natureza semelhante, alguns apresentam melhores resultados em relação a outros.

Assim sendo, a questão central que norteou a pesquisa foi: *Quais os fatores que influenciam para a consecução de resultados positivos em um empreendimento de economia solidária, caracterizado como cooperativa de produção, no contexto do desenvolvimento local sustentável?*

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar os fatores político-institucionais, organizacionais e de gestão que influenciam para que as cooperativas de produção se insiram no mercado, contribuam para o desenvolvimento local sustentável e tragam resultados sociais positivos para os atores sociais nela envolvidos. Como desdobramento do objetivo geral, definiu-se três objetivos específicos:

- a) Examinar a capacidade organizacional das cooperativas;
- b) Identificar a existência de redes de cooperação entre as cooperativas, o governo e as organizações externas;
- c) Identificar os mecanismos de gestão das cooperativas e particularmente a participação dos cooperados na gestão dos empreendimentos;

1.3 A ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos, seguidos das considerações finais e apêndices. Na seqüência desta introdução, o capítulo II intitulado “Revisando a Literatura: Cooperativismo, Economia Solidária e Desenvolvimento Local Sustentável” apresenta a base teórica que fundamentou a investigação. Ancorada na temática do cooperativismo sob a ótica da economia solidária e desenvolvimento local, faz-se uma abordagem dos pressupostos históricos do cooperativismo, discute-se os interesses que conduzem à prática cooperativista e aborda-se o cooperativismo a partir de uma nova roupagem: como uma iniciativa da economia solidária. Discute-se, também nesse capítulo, as transformações econômicas que desembocaram em um modelo de desenvolvimento voltado às potencialidades regionais, apresentando o cooperativismo como uma iniciativa de desenvolvimento local.

O terceiro capítulo descreve o arcabouço metodológico que possibilitou o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta os casos de pesquisa analisados no estudo, quais os critérios utilizados para caracterizá-los como casos de pesquisa, os procedimentos para coleta, análise e interpretação dos dados bem como as limitações e dificuldades encontradas para a implementação dos procedimentos metodológicos.

O quarto capítulo intitulado “O interesse pela prática do cooperativismo” aborda o contexto de surgimento das organizações que representam os casos de pesquisa no presente estudo. Discute-se os fatores que motivaram a constituição das cooperativas e que tipo de interesses move os indivíduos para a prática do cooperativismo.

O quinto capítulo denominado “Fatores políticos institucionais que influenciam nos resultados do cooperativismo para o desenvolvimento local” aborda como se dá a interação entre os empreendimentos cooperativos com: o ambiente político institucional, universidades e órgãos de pesquisa e as instituições governamentais.

O sexto e último capítulo intitulado “A organização e a gestão como fatores que influenciam para a prática do cooperativismo no cenário do desenvolvimento local” discorre acerca da influência de fatores organizacionais como a infraestrutura física dos empreendimentos, a composição da diretoria, grau de instrução dos diretores e o acesso a

financiamentos, para o desempenho dos empreendimentos cooperativos. Discute-se também nesse capítulo como se dá a gestão nesses empreendimentos, as formas de participação, a relação dos associados com o entorno e quais as iniciativas de preservação ambiental desenvolvidas pelos empreendimentos cooperativos analisados no presente estudo. Em seguida, são expostas as considerações finais e conclusões centradas na questão que norteou o desenvolvimento da presente pesquisa. Por último, apresentam-se os anexos contendo as matrizes dos recursos metodológicos utilizados: roteiro para aplicação *check-list*, fotografias das organizações e de atividades realizadas pelos cooperados.

2 REVISANDO A LITERATURA: COOPERATIVISMO, ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.1 RAÍZES E PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo como referência mundial surge na Europa no início do século XIX. Surge como um movimento defensivo dos trabalhadores contra os efeitos econômicos e sociais da Revolução Industrial (VEIGA; FONSECA, 2001).

De acordo com Rech (1995), a inserção das inovações tecnológicas no processo produtivo desmontou o sistema artesanal da época, transformando-o em um sistema fabril. Essas transformações obrigaram os trabalhadores rurais a migrarem para as cidades em busca de novas oportunidades de trabalho e sobrevivência.

A classe trabalhadora sentiu a necessidade de união e de ajuda mútua. Esses pressupostos são determinantes no cooperativismo até os dias de hoje (VEIGA; FONSECA, 2001). Assim, o pensamento cooperativo foi elaborado com base nas experiências sucessivas de ajuda mútua (SINGER, 2000). Dentre os precursores encontram-se os socialistas utópicos, sobretudo franceses e ingleses que tomados pelas idéias de justiça e fraternidade, pretendiam melhorar o meio socioeconômico, via organizações sociais consideradas eqüitativas (Ibid.).

Os socialistas utópicos buscavam uma sociedade mais justa através de associações voluntárias de modificação na organização da produção industrial ou de modificação no regime de trocas. Segundo Singer (2002), Owen, Fourier e Saint-Simon são considerados os clássicos do Socialismo Utópico.

Entretanto, são as contribuições de Owen que se destacam no contexto de desenvolvimento do cooperativismo na percepção de Singer (2002). Owen era proprietário de um grande complexo têxtil em New Lanark. Destacou-se pelo tratamento dispensado aos trabalhadores impondo limites à jornada de trabalho e proibindo o emprego de crianças. Construiu casas para os trabalhadores e escolas dentre outros benefícios. Em 1817, Owen apresentou um plano ao governo britânico para reinserção dos pobres à produção, retirando-os do subsídio do Estado e das paróquias³. Esse plano propunha também a construção de aldeias cooperativas com produção em comum, consumo dos próprios produtos e troca dos excedentes com outras aldeias cooperativas. Entretanto, o governo britânico se recusou a implementar essa proposta (SINGER, 2002; VEIGA; FONSECA, 2001).

³ De acordo com a Lei dos Pobres em vigor à época (VEIGA; FONSECA, 2001).

A primeira cooperativa surgiu em Rochdale, um importante centro têxtil na Inglaterra em 1844. É considerado o marco inicial do cooperativismo moderno (VEIGA; FONSECA, 2001). Chamada de cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale⁴, tratava-se de uma cooperativa de consumo, foi fundada por 28 operários dos mais diversos ofícios, e com forte influência das idéias owenistas. A motivação para a criação da cooperativa foi atribuída à derrota de uma greve de tecelões em 1844 (SINGER, 2002).

Os trabalhadores de Rochdale não ficaram restritos apenas a criação da cooperativa. Elaboraram conjuntamente um corpo de idéias e regras para regulamentar o seu funcionamento, apoiados em princípios morais e de conduta. Esses princípios, inicialmente contidos no estatuto da cooperativa de Rochdale, passaram a fundamentar a forma de gestão do cooperativismo no mundo todo (VEIGA; FONSECA, 2001). Após reformulações no Congresso Internacional da Aliança Cooperativa Internacional - ACI em Viena (1966) e mais recentemente na declaração aprovada em setembro de 1995 pela ACI em Manchester, os princípios morais e de conduta se resumem em sete (AMATO NETO, 2006; VEIGA; FONSECA, 2001):

1. Adesão voluntária e livre: caracterizada pelo livre ingresso, dependendo apenas do preenchimento de condições normatizadas estatutariamente.
2. Gestão democrática pelos membros: as ações são controladas pelos sócios os quais participam ativamente na tomada de decisões. Os dirigentes são escolhidos pelo voto direto. Os sócios têm igualdade na votação, ou seja, um voto por cada sócio.
3. Participação econômica dos membros: os sócios contribuem equitativamente para o capital da cooperativa. Se houver sobras, podem ser distribuídas proporcionalmente ou reinvestidas na cooperativa.
4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Se houver acordos com outras organizações, devem ser feitos em condições que garantam o controle democrático pelos sócios e a autonomia da organização.
5. Educação, formação e informação: a educação e a formação dos membros devem ser promovidas de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento da cooperativa e difusão dos benefícios da cooperação.
6. Intercooperação: a cooperativa atende seus membros efetivamente e também se integra a outras estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais viabilizando o setor como atividade econômica.

⁴ Denominada também de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale na literatura sobre o tema.

7. Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, municípios e regiões, através de políticas aprovadas por seus associados.

De acordo com Rocha (1999), citado por Gimenes e Gimenes (2008), a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é considerada a maior entidade internacional de representação do cooperativismo presente em pelo menos cem países. Exerce o papel de guardião dos princípios cooperativos.

Desde o início, os pioneiros de Rochdale já manifestavam a preocupação com seu aperfeiçoamento moral e intelectual, destinando recursos a um fundo especial de educação dos membros da sociedade. Além do percentual retirado dos ganhos, os participantes destinavam as multas, cobradas por infração as regras sociais, ao fundo especial de educação e à biblioteca (VEIGA; FONSECA, 2001).

A ênfase que o cooperativismo dá a educação se apóia na crença de que cada um tem enormes potencialidades e o direito de desenvolvê-las ao máximo. Cada pessoa é um centro gerador de desenvolvimento de si mesmo e da coletividade a que pertence. Para tanto, é necessário que haja ambientes propícios a esse desenvolvimento e que todos os direitos sejam respeitados e garantidos. (VEIGA; FONSECA, 2001: 21 e 22).

Schmidt e Perius (2003:69) consideram a educação, como “a regra de ouro do cooperativismo”, sendo reconhecida por especialistas na literatura sobre o tema, como uma necessidade constante. Segundo Lima (2004), barreiras aos avanços na democratização interna e na flexibilidade dos processos produtivos no trabalho em grupo dentre outros, são questões percebidas como uma necessidade de educação cooperativa permanente, essencial para superação das barreiras identificadas por Lima (2004).

A história do cooperativismo no Brasil de acordo com Veiga e Fonseca (2001) iniciou no final do século XIX, no segmento de consumo. O país passava por significativas transformações com o fim da escravidão, a implantação do governo republicano, dentre outras. Intensificaram-se os debates em busca de soluções para as questões sociais, e o cooperativismo foi introduzido nos temas em discussão.

Em 1887 foi fundada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas (SP). No ano de 1889 foi criada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (MG). Em 1891, em Limeira (SP), fundou-se a Cooperativa da Companhia Telefônica, e, em 1894 a Cooperativa dos Militares no Rio de Janeiro. Em 1902, foi fundada a primeira cooperativa de crédito em Nova Petrópolis (RS), por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt (VEIGA; FONSECA, 2001).

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)⁵, somente a partir de 1906, é que surgiram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, criadas por produtores agropecuários. Muitos imigrantes de origem alemã e italiana trouxeram de seus países a cultura do trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias que os motivaram a organizarem-se em cooperativas.

No Brasil, a Lei 5.764/71 regulamentou a constituição de cooperativas, entretanto restringiu a autonomia dos associados, com a forte interferência do Estado no empreendimento cooperativo. A Constituição de 1988⁶ vetou a interferência do Estado brasileiro nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo (VEIGA; FONSECA, 2001).

O cooperativismo na Amazônia paraense remonta à década de 30, destacando-se as cooperativas de produção nessa fase inicial. Uma das primeiras cooperativas criadas foi a Cooperativa dos Pecuáristas do Estado do Pará, fundada em 09/06/1931 e composta por pecuaristas preponderantemente da Ilha do Marajó (BORDALLO JUNIOR, 1985).

Todavia, em 1963, O Banco de Crédito da Amazônia, atualmente Banco da Amazônia foi responsável por impulsionar o cooperativismo no Estado do Pará, ao implementar um sistema de cooperativas para congregar produtores do Estado. Grande parte da produção estadual era de responsabilidade dos produtores regionais, entretanto os mesmos não tinham como fazer frente à atuação das empresas capitalistas que dominavam o comércio regional. O Banco criou um setor específico para atender e orientar a formação e administração de cooperativas, cujos benefícios sociais originados pelo sistema, eram explorados em termos políticos pelo governo da época como sustentáculo do populismo vigente (Ibid.).

Entretanto, o programa desenvolvido pelo Banco, caracterizou uma iniciativa isolada da instituição, sem a participação efetiva de outras instituições governamentais e sem compromisso com um trabalho conjunto de acompanhamento sistemático às cooperativas (Ibid.). Assim sendo, a falta de participação dos órgãos encarregados de coordenar as atividades do setor agrícola e a ausência de apoio relativo à assistência técnica fizeram com que a iniciativa do banco da Amazônia viesse a fracassar “devido à falta de um planejamento consistente, um acompanhamento eficiente e, principalmente, a ausência de um critério firme para seleção dos associados ao sistema (...)” (BORDALLO JUNIOR, 1985: 66).

⁵ Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp#. Acesso em 03/06/2009.

⁶ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Art. 5º, inciso XVIII.

Uma nova tentativa de alavancar o cooperativismo estadual foi feita em 1970, através do Projeto de Desenvolvimento do Cooperativismo do Pará – PRODECO, coordenado pela Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM e com a participação de diferentes instituições públicas em nível federal e estadual. O projeto previa a realização de um trabalho desenvolvido pelas diferentes instituições envolvidas, com o objetivo de prestar assistência técnica, contábil, creditícia e administrativa. A falta de interesse das instituições de crédito motivada pela inadimplência apresentada pela maioria das cooperativas inviabilizou o programa (Ibid.).

Em 1975, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, tentando reativar o sistema cooperativista no Estado do Pará, lançou o Plano Integrado de Cooperativismo no Estado do Pará (PICEP), fundamentado na idéia de integrar instituições federais e estaduais ligadas “aos problemas do cooperativismo no Pará” (Ibid. 1985: 68).

Entretanto, antes da implementação do citado Plano, foi lançado em esfera nacional, em 1976, o Programa Nacional de Cooperativismo (PRONACOOP), o qual reforçou o projeto estadual e fomentou a criação de uma agência estadual do PRONACOOP representada pela Comissão Estadual do Cooperativismo – CECOOP. Essa Comissão foi constituída por instituições como INCRA, Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC, Secretaria de Estado de Agricultura - SAGRI, Organização das Cooperativas do Estado do Pará – OCEPA e a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER. Cada instituição se encarregaria de uma atividade distinta, a fim de evitar a sobreposição de funções e desempenhar as competências atribuídas a cada instituição: o INCRA seria responsável pelas funções normativas; a competência da EMATER seria a assistência técnica e capacitação aos cooperados; a responsabilidade em repassar créditos coube ao BNCC; à OCEPA, coube a divulgação das políticas cooperativistas e a integração com as instituições vinculadas ao sistema cooperativista; e, a SAGRI seria responsável por promover o cooperativismo junto aos usuários do sistema (Ibid.).

Na atualidade, das instituições citadas, apenas a EMATER, a SAGRI e a OCEPA se efetivam como instituições atuantes no cooperativismo estadual, com destaque para a EMATER, cuja atuação segundo dados obtidos nesta pesquisa, se dá pelo apoio à elaboração de projetos para captação de recursos junto a instituições de financiamento.

Resgatar o contexto histórico do cooperativismo no Estado do Pará, esbarra na dificuldade de captação de dados pela precariedade de informações relativas ao tema. Entretanto, os dados apresentados neste trabalho, fundamentados nos estudos de Bordallo Junior (1985), permitem observar que a história do cooperativismo no Estado, ao contrário do

contexto mundial e nacional, apresenta-se fortemente marcada por iniciativas capitaneadas por instituições governamentais.

Trata-se de um contraponto ao corpo de idéias que fundamentam a doutrina cooperativista. Esta, conforme contextualizado anteriormente neste estudo, apresenta o surgimento do cooperativismo como reação dos trabalhadores a uma situação de exclusão social e econômica, ou seja, a opção pela criação de uma cooperativa nasce da necessidade de um grupo organizado que faz a opção por se desenvolver economicamente através de um empreendimento cooperativo.

Entende-se que a participação governamental através das instituições de apoio e fomento é fundamental para a sobrevivência e consolidação dos empreendimentos, entretanto, a criação deve originar-se da necessidade do grupo (BENECKE, 1980). Observou-se que a constatação de Bordallo Junior (1985) acerca do surgimento do cooperativismo no Estado do Pará está em consonância com o contexto atual de surgimento de empreendimentos cooperativos no Estado, conforme será analisado posteriormente neste estudo.

Assim sendo, entende-se que a doutrina do cooperativismo tem por objetivo a transformação social pelo econômico, através de entidades com fins econômicos caracterizadas pelas cooperativas. Todavia, a motivação para a constituição dos empreendimentos cooperativos deve emergir do interior de um grupo que se organiza para desenvolver economicamente através dessa via e não da iniciativa de instituições externas.

2.2 COOPERATIVISMO: DEFININDO OS INTERESSES E O EMPREENDIMENTO

Como vimos, o cooperativismo tem suas origens em um movimento de defesa dos trabalhadores, fundamentado na cooperação, para combater o desemprego causado pela inserção das inovações tecnológicas no processo produtivo (VEIGA; FONSECA, 2001). Do ponto de vista sociológico, cooperação é a ação em conjunto de diferentes pessoas, grupos ou comunidades para alcançar uma mesma finalidade (OLIVEIRA, 2001).

Pinho e Benevides (1985) entendem que nos países desenvolvidos as cooperativas podem ser entendidas como uma forma de transição entre as comunidades (estas apresentam necessidades psicossociológicas e econômicas dentro de um contexto que propicia a cooperação) e as sociedades tecnoburocráticas. Apresentam-se como uma opção de convivência mais harmônica com o sistema capitalista.

Observa-se que ainda hoje, o cooperativismo se mantém como uma importante alternativa de organização social, que atrai indivíduos de diferentes segmentos produtivos para organizarem-se em grupos a fim de alcançarem objetivos econômicos coletivos.

De acordo com Festinguer (1953) citado por Olson (1998:6) “a atracção pela adesão a um grupo não está no fato de ser apenas membro do grupo, está antes na vontade de atingir alguma coisa através deste estatuto”. Olson (1998) refere que a ação coletiva é possibilitada aos indivíduos através da participação em organizações, ou seja, ao participar dessas organizações os indivíduos esperam que seus interesses sejam atendidos.

Entende-se assim que a participação em qualquer grupo organizado, de acordo com Olson (1998), é uma ação pautada primeiro por interesses coletivos, mas que atende também interesses pessoais e individuais. Portanto, apesar do cooperativismo estar baseado no pressuposto da cooperação e solidariedade, na opção por essa forma de organização predomina uma escolha racional, particularmente por interesses econômicos.

Segundo Silva e Holz (2008), o cooperativismo atualmente desperta o interesse de vários setores econômicos penalizados pelas diferenças sociais oriundas dos desajustes e excessos do capitalismo. No cooperativismo, ao contrário da estrutura capitalista, “o capital não tem função principal e não constitui poder de voto e decisão” (SCHMIDT; PERIUS, 2003:67). Segundo Schmidt e Perius (2003), isso não significa que o aspecto econômico não seja relevante, é tão relevante quanto em qualquer outra organização. A diferença está no fato de que na empresa capitalista os investidores e proprietários do capital detêm o poder e as decisões, proporcionalmente ao capital investido. Na cooperativa, cada sócio tem direito a apenas um voto, conforme preconiza o princípio cooperativista do controle democrático pelos associados. A prioridade reside em satisfazer as necessidades e promover o acesso a bens e serviços para pessoas que em uma estrutura capitalista tradicional dificilmente teriam acesso.

Assim, diferentemente da empresa capitalista, o capital da cooperativa provém fundamentalmente do usuário, cujo objetivo fundamental não é fazê-lo frutificar, mas juntá-lo aos de outros associados, a fim de colocar em funcionamento uma empresa que lhes preste serviço. São os usuários-empresários que correm o risco de obter êxito ou fracassar, mas em uma atividade de autoprestação de serviço, com o capital obtido através da quotização de todos (PINHO, 1977:140).

A sociedade cooperativa não deve ser confundida com uma entidade filantrópica ou tampouco assistencialista, esta última representa uma visão equivocada que permeia o cooperativismo (SILVA; HOLZ, 2008; GIMENES; GIMENES, 2008).

O cooperativismo é entendido como um sistema reformista da sociedade que visa resultados favoráveis através de uma atividade coletiva que inclui o aspecto social. Sendo assim, faz-se imprescindível desassociar o cooperativismo de interpretações que apresentam as cooperativas como entidades assistencialistas para prestar serviços sociais a qualquer custo, pois se assim o fossem, não sobreviveriam ao sistema capitalista (SILVA; HOLZ, 2008).

De acordo com Olson (1998), membros de um grupo com interesses comuns não se movem de forma voluntária para consecução desses interesses, principalmente quando se referem a objetivos econômicos. Assim sendo, os grupos de indivíduos que participam de uma cooperativa, tem o objetivo claro de obter benefícios econômicos através dessa participação. Vale ressaltar que o entendimento de grupo neste trabalho compreende a definição de Olson para o termo “um grupo de indivíduos com um interesse comum” (1998:7). Nesse contexto, pode-se inferir que a vantagem econômica obtida, é uma consequência no processo produtivo, no qual, a prioridade é o bem estar dos cooperados.

Na definição de Schmidt e Perius (2003), cooperativa compreende uma associação autônoma de indivíduos que voluntariamente se unem para atender suas necessidades e anseios econômicos, sociais e culturais, por meio de uma empresa de caráter coletivo e democraticamente controlada.

A Lei n. 5764/71⁷ em seu artigo terceiro, regulamenta a celebração de contrato de sociedade cooperativa entre “as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

A definição conceitual de Schmidt e Perius (2003) e a disposição legal comungam o princípio da vontade própria de aliar-se a terceiros a fim de alcançar benefícios em prol do grupo. Todavia, não é apenas a voluntariedade de um grupo fundamentado nos princípios cooperativistas que o torna uma cooperativa. Uma sociedade cooperativa pressupõe um contrato entre pessoas, ou seja, a cooperação organizada através de estatutos previamente instituídos é que irá estabelecer formalmente a sociedade cooperativa.

Nesse aspecto, entende-se que a atividade cooperativista assemelha-se a uma sociedade comercial, sendo que a atividade econômica é exercida pelos próprios associados e sua eficiência é visível, na medida em que contribui para solucionar os problemas que motivaram sua criação. Sendo assim, a cooperativa apresenta-se como uma “entidade para prestar serviços

⁷ Lei do Cooperativismo nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

a seus próprios donos que a suprindo do necessário capital, têm, não no rendimento deste, mas na qualidade e quantidade daqueles, o seu objetivo” (SCHULZE, 1987:50).

Ao contrário da Associação⁸, a cooperativa congrega pessoas que escolhem participar do empreendimento, visando desenvolvimento econômico e com a responsabilidade dos riscos que o negócio está sujeito (JAGER, 1992). Entretanto, se todo o grupo produzir, todos serão beneficiados.

De acordo com a visão de Jager (1992), entende-se que as organizações cooperativas configuram um instrumento democrático de organização social e uma alavanca para o crescimento econômico em bases sustentáveis. O quadro apresentado a seguir demonstra as diferenças entre os empreendimentos associativos representados pelo segmento associações e pelo segmento cooperativas.

⁸ Sociedade civil sem fins lucrativos cuja finalidade é representar e defender os interesses dos cidadãos associados (...) (ALBUQUERQUE, 2003:17).

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos	Sociedade de pessoas com fins econômicos.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados.	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do trabalho.	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial. CNPJ na Receita Federal. Inscrição Estadual. Registro no INSS e no Ministério do trabalho. Alvará na prefeitura.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas ⁹
Legislação	Constituição (art. 5o., XVII a XXI, e art 174, par. 2o.). Código Civil	Lei 5.764/71. Constituição (art. 5o. XVII a XXI e art. 174, par 2o.) Código civil.
Patrimônio / Capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas.	Possui capital social. O capital social é formado por quotas-partes podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	Pode representar os associados em ações coletivas do seu interesse. Pode constituir federações e confederações para a sua representação.
Forma de Gestão	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto.	Nas decisões em assembléia geral, cada pessoa tem direito a um voto.
Abrangência / Área de Ação	Área de atuação limita-se aos seus objetivos, podendo ter abrangência nacional.	Área de atuação limita-se aos seus objetivos podendo ter abrangência nacional.
Operações	A associação não tem fins econômicos. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena atividade comercial. Realiza operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-parte. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Remuneração	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais pró-labore, definidas pela assembléia, além do reembolso de suas despesas.
Contabilidade	Escrituração contábil simplificada.	A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios com contabilidades separadas para as operações com os sócios e com não-sócios.
Tributação	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.	Não paga Imposto de Renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das ações comerciais.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual (nas operações de comércio), pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
Dissolução	Definida em assembléia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembléia geral e, neste caso ocorre a dissolução. No caso de intervenção judicial, ocorre a liquidação, não podendo ser proposta a falência.
Resultados Financeiros	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	Após decisão em assembléia geral, as sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada associado. Destinam-se 10% para o fundo de reserva e 5% para o Fundo Educacional (FATES)

Fonte: <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/05.htm> Acesso em 10/06/09

⁹ O Código Civil de 2002 (Art.1.094, II) estabelece que o número mínimo refere-se ao número necessário de associados para compor a administração da cooperativa.

Amato Neto (2006) destaca três tipos de cooperativas a partir das quais, no entendimento do autor, se originam as outras variações¹⁰, como por exemplo, as cooperativas especializadas em atender necessidades econômicas específicas, as cooperativas mistas que combinam dois ou mais tipos de cooperativas e as cooperativas integrais que têm como objetivo atender várias necessidades dos sócios e de suas famílias. Os tipos destacados são os seguintes:

- a) Cooperativa de consumo, cujo objetivo é fornecer aos associados gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica com preços mais vantajosos em relação às demais empresas.
- b) Cooperativa de produção, reconhecidas também como cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores. Destinam-se à organização autônoma dos trabalhadores na produção de determinados bens.
- c) Cooperativa de crédito, as quais em função das particularidades regionais apresentam vários subtipos específicos, citando como exemplo, a organização dos chamados bancos populares.

Pode-se entender que o conceito de cooperativa envolve várias vertentes, todavia todos os tipos de cooperativa têm como o objetivo a ação coletiva para o bem comum dos indivíduos ou pessoas que fazem parte de uma cooperativa, configurando-se um meio de reordenação social pela cooperação entre os indivíduos e pelo seu trabalho.

NÚMEROS DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO POR RAMO DE ATIVIDADE

(ANO BASE: 2008)

RAMO DE ATIVIDADE	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.611	968.767	134.579
Consumo	138	2.316.036	8.913
Crédito	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	327	57.331	2.980
Especial	15	531	10
Habitacional	340	78.983	1.354
Infra-Estrutura	148	623.431	5.664
Mineral	53	19.975	105
Produção	215	11.931	2.442
Saúde	894	215.755	47.132
Trabalho	1.746	287.241	4.997
Transporte	1.060	90.744	7.640
Turismo e Lazer	22	1.116	44
Totais	7.682	7.887.707	254.556

Fonte: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba>, acesso em 07/06/2009.

O quadro anterior apresenta os números de empresas, associados e empregados nos vários segmentos de cooperativismo existentes no Brasil. Observa-se que 7.682 cooperativas

¹⁰ Exemplos: Agropecuária, educacional, habitacional, trabalho, saúde, mineral, especial, serviço (Ibid.).

são a base econômica de aproximadamente 8 milhões de cooperados e suas famílias. Somado a esses resultados, visualiza-se ainda a geração de mais de 250 mil empregos e trabalhadores que provêm o sustento de suas famílias.

A relevância das cooperativas é ainda mais evidente diante do volume de empregos indiretos e não formais gerados, como também da quantidade de fornecedores e empresas que dependem das atividades das cooperativas (STEFANO et al., 2006).

Contudo, apesar de a doutrina cooperativista fundamentar-se em valores de cooperação e solidariedade visando ao bem comum, seu entendimento não é uma tarefa fácil, dada à complexidade que permeia a estrutura de uma entidade cooperativa. Albuquerque et al. (2001) cita algumas razões tais como: a multiplicidade de papéis representados pelos sócios, pois ao mesmo tempo em que são donos, são empregados e algumas vezes fornecedores; a participação vinculada muito mais à realização de interesses particulares do que sociais; a criação da entidade não ter sido originada da conscientização e motivação dos sócios e sim da influência de agentes externos ao grupo, dentre outras razões.

Assim sendo, existem fatores que influenciam as trajetórias das cooperativas para a obtenção de resultados positivos ou negativos. Veiga e Fonseca (2001) entendem que uma cooperativa só deve ser formada quando o grupo interessado tiver recebido uma capacitação sobre cooperativismo, seus princípios e fundamentos e principalmente sobre as mudanças de comportamento e sobre o relacionamento entre o grupo.

A falta ou fraca educação cooperativista por parte dos cooperados representa um problema inerente às organizações cooperativas. Tanto na criação das cooperativas quanto na admissão de novos associados, os ensinamentos acerca da dinâmica organizacional das sociedades cooperativas são raros e fracos. Assim sendo, o associado desconhece a real importância de sua participação como membro, dificultando a prática da autogestão (RIGO, 2009).

Silva e Holz (2008) reportam-se ao nível de formação dos cooperados associado a baixos índices de escolaridade, fato que se reflete negativamente segundo os autores, porque limita a capacidade de atuação e de gestão dos dirigentes, e pode limitar também o futuro da cooperativa.

Albuquerque et al. (1998) citam três aspectos que podem comprometer o desenvolvimento da cooperativa. São eles: a ação do líder que quando não é satisfatória pode gerar conflitos e desinteresse por parte do grupo (esse aspecto será mais bem analisado no item que aborda a gestão); o comprometimento do sócio enquanto membro da cooperativa, cujo aspecto relaciona-se à participação efetiva do cooperado na organização. O tema participação

também será analisado posteriormente neste trabalho. O outro aspecto citado diz respeito aos conflitos entre os sócios.

Sobre o conflito os autores observam que dependendo da maneira como forem tratados, podem fortalecer ou enfraquecer as relações internas. Se forem resolvidos através da cooperação e negociação para encontrar soluções, as relações internas saem fortalecidas através da cumplicidade que esse processo permite. No caso de buscarem-se soluções através da competição com benefícios unilaterais, o relacionamento interno será enfraquecido. Este, considerado o pior método para resolução e comumente o mais utilizado, prejudica o trabalho coletivo e a participação no processo decisório da cooperativa (Ibid.).

Sendo assim, observa-se que são inúmeras as variáveis que permeiam o ambiente de uma sociedade cooperativa e o conjunto delas, caracteriza a complexidade de sua estrutura. Nesse contexto, entende-se a presença da competição e do conflito no interior das organizações cooperativas.

2.3 COOPERAÇÃO COM COMPETIÇÃO E CONFLITO

Segundo Barreto (2003:289) a cooperação antes de se constituir como um conceito refere-se a uma dinâmica de relação humana, uma forma de “estar e interagir com os demais” e com esse sentido perpassa nossa formação enquanto sujeitos sociais e históricos.

Cooperar implica em alta capacidade de comunicação e diálogo, liderança e trabalho compartilhado, respeito à ação alheia, responsabilidade, participação dentre outras tantas coisas, e tudo isso se liga à nossa história subjetiva, isto é, a nossos desejos, ambições, medos, inseguranças, fraquezas, forças etc. Falar e agir em prol da cooperação implica também em mobilizar todo esse potencial subjetivo o qual, por sua vez, está fortemente comprometido com valores competitivos, afinal, socializamo-nos numa sociedade pautada pela competição e pela verticalização das relações. (BARRETO, 2003:289)

A partir dos argumentos de Barreto (2003), entende-se que cooperação não se reduz a uma questão técnica para organização coletiva, mas uma complexa teia de relações que envolve o aprendizado humano. O potencial subjetivo que envolve o conceito dificulta a sua prática em se tratando de uma sociedade pautada em valores competitivos.

Em uma definição mais abrangente o autor define cooperação como “a situação segundo a qual para que uma pessoa alcance seu objetivo, todas as demais pessoas envolvidas devem igualmente atingir seus respectivos objetivos, sejam eles comuns ou não.” (2003:291), cuja definição pode englobar inúmeras ações e acontecimentos sociais.

No contexto do materialismo histórico, Marx (1996) compreende cooperação como “a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (1996: 374). Ao analisar a cooperação no processo de trabalho, Marx (1996) refere que “o simples contato social, na maioria dos processos produtivos, provoca emulação entre os participantes, animando-os e estimulando-os, o que aumenta a capacidade de realização de cada um” (1996:375). Marx (1996) ressalta ainda que “ao cooperar com outros, de acordo com um plano, desfaz-se o trabalhador dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie” (1996:378).

Diante das inferências de Marx (1996), Jesus e Tiriba (2003) discutem que processos cooperativos que incluem ação de muitos trabalhadores, envolveriam a junção de muitas forças em uma força social comum o que resultaria num produto global diferente ou maior que o resultado das forças individuais de trabalhadores isolados, sendo que o aumento da capacidade produtiva resultaria da criação de uma nova força produtiva: a força social coletiva, a qual para Marx (1996) tem sua origem na própria cooperação, em última instância, como componente do processo de formação humana.

Assim, no contexto marxiano, a “cooperação pressupõe a coordenação do esforço coletivo para atingir objetivos comuns”, (JESUS; TIRIBA, 2003:51) contrariamente a competição, na qual um trabalhador ou grupo de trabalhadores busca maximizar suas vantagens em detrimento dos demais (Ibid.).

Em relação à competição, Barreto (2003) ressalta dois aspectos: o aspecto normativo enfatizado pelas teorias sociológicas e o aspecto patológico, caracterizado por um modo de competição que ignora as normas e tem como objetivo a destruição do concorrente.

O aspecto normativo pressupõe a submissão dos competidores a regras fundamentadas em um conjunto comum de valores, superior ao interesse que está no centro da competição. Quando a competição viola as regras estabelece-se o conflito (BARRETO, 2003).

Sintetizando o pensamento de Barreto (2003), entende-se que embora se atribua à competição um caráter normativo, a competitividade e o individualismo inerentes à sociedade capitalista contemporânea, estimulam um modo de competição que quando necessário, ignora a norma e centraliza seu objetivo na destruição do outro, na figura do concorrente, avançando para uma disputa pessoal, desequilibrando as estruturas sociais.

Singer (2002) chama a atenção para os efeitos sociais causados pela competição na economia capitalista como a desigualdade crescente entre quem acumula capital e participa da

competição econômica com nítida vantagem e os que empobreceram e socialmente ficaram excluídos, resultando em sociedades profundamente desiguais.

Na concepção de Singer (2002), a existência de uma sociedade em que predomine a igualdade pressupõe uma economia solidária ao invés de competitiva. Os participantes da atividade econômica cooperando entre si em vez de competir.

A solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada igualitariamente pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais (2002:9).

Entretanto, a predominância do pressuposto da igualdade não exclui a competição do ambiente cooperativo. Observa-se que o elemento provocador desse fenômeno está vinculado à condição que diferencia a cooperativa de uma empresa tradicional, às relações de poder. A existência de múltiplos papéis (todos ao mesmo tempo são sócios, fornecedores, clientes e às vezes empregados) e as exigências, às vezes, descontraídas entre eles faz com que nas cooperativas o conflito seja mais um estado presente do que um evento esporádico entre os sócios (ALBUQUERQUE et al., 2001).

De acordo com Sato (1999), as relações sociais naturalmente são movidas por conflitos, pois interesses diferentes competem frente a frente, bem como, são movidas também pela harmonia, porque interesses comuns também são compartilhados. De acordo com Albuquerque et al. (2001), a existência do conflito nas organizações cooperativas não remete a uma situação necessariamente ruim ou danosa tendo em vista que se a competitividade for administrada de forma colaborativa pelo grupo pode fortalecer as relações (Ibid.).

Retomando o pensamento de Barreto (2003), o autor não defende a tese de uma sociedade sem competição, apesar de enfatizar a perspectiva de uma sociedade centrada em torno dos valores e critérios da cooperação. Ao contrário, admite a competição presente, como exceção e não como regra (característica da sociedade capitalista), e representada por seus modos normativos. Entretanto, na visão de Albuquerque et al. (1998), conforme visto anteriormente, nas empresas cooperativas, a competição é um método comumente utilizado para resolução de conflitos que enfraquece e prejudica a participação nas decisões da entidade.

Sendo assim, é em um cenário bastante competitivo e em constante transformação que os empreendimentos cooperativos estão incluídos, interagem e precisam desenvolver estratégias de transitar e se contrapor para buscar a redução das desigualdades pela via da cooperação.

2.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO: DA TRADIÇÃO À RENOVAÇÃO

De acordo com Singer (2003; 2002), a economia solidária tem como principal antecedente o cooperativismo operário surgido das lutas de resistência contra a industrialização. Observa-se que Singer (2003; 2002) ao se reportar às origens da Economia Solidária, não a desvincula do contexto de surgimento do cooperativismo: “A economia solidária nasceu pouco depois do capitalismo industrial, como reação ao espantoso empobrecimento dos artesãos provocado pela difusão das máquinas e da organização fabril da produção (2002:24)”.

Autores como França Filho (2002), Singer (2003), Gaiger e Laville (2009), Tauile, (2002) discutem de forma ampla o conceito de economia solidária utilizado em diferentes continentes, com inferências em torno da idéia de solidariedade em contraste ao individualismo utilitarista que caracteriza o comportamento econômico dominante na sociedade capitalista (SINGER, 2003).

A convergência das idéias desemboca nos pressupostos de cooperação e autogestão que representam os elementos diferenciais em relação à racionalidade que permeia a economia capitalista. Para entender o conceito de forma abrangente apresenta-se a definição de Ortiz Roca (2001) citada por Tauile (2002:108):

A economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incubem seja para criar a sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível, numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais e coletivos.

França Filho (2002) entende tratar-se de uma economia apoiada em bases de cooperação e solidariedade, contrapondo-se à lógica da economia de mercado que tem seu funcionamento baseado na separação abstrata entre oferta e demanda. Para o autor, na economia solidária os produtos ou serviços ofertados vinculam-se exclusivamente às necessidades ou demandas reais vividas localmente pelas populações, ou seja, o que impulsiona a atividade não é a rentabilidade do capital investido na ação, mas o desejo de atender as reais necessidades dos grupos locais.

Na prática, o termo economia solidária envolve uma série de experiências organizacionais que compõem uma dinâmica atual em torno das chamadas novas formas de solidariedade. São experiências voltadas à iniciativa cidadã em negação as formas abstratas de solidariedade praticadas pelo Estado, e outras formas marcadas pelo caráter exclusivamente comunitário (Ibid.).

Essa diversidade de iniciativas e práticas socioeconômicas assume na maioria das vezes a figura de entidades associativas que são norteadas pelos princípios doutrinários do cooperativismo. São exemplos dessas iniciativas as cooperativas, os sindicatos, as associações, os clubes de troca, dentre outras, todavia, o modelo de entidade considerado a forma clássica de um empreendimento de economia solidária é a cooperativa de produção¹¹ (SINGER, 2003).

Conforme visto anteriormente, o cooperativismo teve suas origens na organização coletiva da classe trabalhadora como mecanismo de reação a exploração pelo capital. Contudo, apesar de suas origens, houve um momento de afastamento entre os trabalhadores e os ideais cooperativistas (GAIGER; LAVILLE, 2009).

Esse momento na história do cooperativismo, diz respeito ao contexto econômico mundial posterior à Segunda Guerra Mundial caracterizado como período de pleno emprego e reconciliação da classe trabalhadora com o assalariamento. Durante esse período, a maioria dos trabalhadores perdeu o interesse por organizações autogestionárias (Ibid.).

Por esse motivo, no século XX, com raras exceções, o cooperativismo de produção e consumo integrou-se à economia de mercado convertendo-se em uma modalidade de empresa participativa, sem a antiga unidade entre capital e trabalho. Desprestigiado, o associativismo institucionalizou-se para preencher funções sociais complementares e subalternas, resultando na perda de seu ideário original (Ibid.).

A partir dos anos 80 inicia-se uma nova fase na estrutura econômica mundial. Emerge um mercado financeiro hegemônico, com sucessivos arrochos fiscais e monetários, livre comércio, desaceleração do ritmo de crescimento dos países centrais, além de eliminação de postos de trabalho e reprodução de situações de exploração aos trabalhadores (Ibid.).

Na visão de Antunes (1995), a degeneração do tecido social representou a face dramática de uma reestruturação global da economia. A economia solidária surge como alternativa para os trabalhadores que ficaram à margem do processo produtivo e excluídos socialmente.

Nesse contexto, a economia solidária é entendida como uma mobilização de

trabalhadores excluídos do mercado formal de trabalho que através de sua auto-organização constituem empreendimentos coletivos de produção e/ou serviços ou assumem empresas falidas ou em dificuldades que, num primeiro momento, visam a obtenção de trabalho e renda ou à manutenção dos postos de trabalho para a sua

¹¹ Segundo Singer (2002:90) “ela o é porque associa os produtores, e não seus fornecedores ou clientes, como o fazem as cooperativas de crédito e de compras e vendas. Por isso ela não pode ser híbrida, como estas outras cooperativas, que combinam igualdade e democracia no relacionamento externo da empresa com desigualdade e heterogestão em seu interior”.

auto-sustentação (Programa de Economia Popular Solidária do Rio Grande do Sul citado por Tauile, 2002:109).

Tauile (2002) refere que a difusão da economia solidária no Brasil vincula-se aos efeitos de “uma abrupta abertura dos mercados internos que atingiu principalmente o setor industrial com origem de capital nacional” (2002:108).

Na visão de Gaiger e Laville (2009) o renascimento da economia solidária é uma alternativa para o enfrentamento da crise do Estado-Providência, da falta de meios eficazes de proteção social e da reação à exclusão através da capacidade de iniciativa e engajamento solidário.

O ressurgimento dessa forma de associativismo nesse contexto incorpora novas tendências, em face de outras dimensões¹² que a nova fase econômica incorporou ao modelo de desenvolvimento. Tauile (2002) acredita nas possibilidades efetivas de viabilidade da economia solidária, porém considera imprescindível a intervenção do Estado no que se refere a arcar com o ônus de alguns custos sociais. Para funcionar, o empreendimento deve considerar “padrões socialmente necessários de produção”¹³, como também padrões de demanda que precisam ser atendidos e respeitados minimamente, a fim de garantir a sobrevivência do empreendimento. Nesse contexto, segundo Tauile (2002), é preciso oferecer ao mercado o produto nas condições e quantidades especificadas pela demanda, ter preço competitivo e qualidade, dentre outros atributos.

Outra questão não menos importante, refere-se ao fomento a mecanismos de crédito eficientes e diferenciados da lógica que caracteriza o mercado financeiro capitalista. Sendo este, segundo Tauile (2002), um elemento decisivo para possibilitar ao empreendimento perspectivas de expansão estrutural em longo prazo.

Nesse contexto, ao mesmo tempo em que os empreendimentos de economia solidária promovem um retorno aos princípios doutrinários do cooperativismo tradicional, uma nova dinâmica de integração entre os atores sociais se instala. As experiências autogestionárias sinalizam “positivamente para ganhos extraordinários provenientes das formas de relacionamento apoiadas na credibilidade dos agentes e especificamente oriundos das economias de rede” (TAUILE, 2002:115).

¹² Ver a discussão sobre Desenvolvimento Local no item 2.5.1 neste trabalho.

¹³ “A noção de (trabalho ou) produção socialmente necessária segundo Marx é aquela utilizada e aceita como padrão numa determinada época e lugar. Não adianta usar agulha de ouro na produção quando o aceito é agulha de aço. Isso em nada melhora o produto, apenas o encarece” (TAUILE, 2002:121).

Nessa dinâmica, uma diversidade de indivíduos e instituições compartilha confiança e se organiza em um movimento integrado para alcançar objetivos comuns. Esse movimento vai caracterizar o diferencial desse “novo cooperativismo”. Trata-se das estratégias de integração através das redes de colaboração e da fusão das cooperativas e ou afiliação das cooperativas a centrais e federações.

Castells (1999) discute a formação de uma nova morfologia social da sociedade contemporânea estruturada na lógica de redes. Para usar uma forma simplificada, o autor define rede como “um conjunto de nós interconectados” (1999:498) que conseguem por sua maleabilidade manter uma pluralidade de componentes divergentes funcionando como um todo. Castells (1999) entende redes como estruturas abertas com capacidade de expansão ilimitada integrando novos nós, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação que podem ser valores ou objetivos de desempenho.

Para a economia solidária, Whitaker (2002) citado por Veiga e Fonseca (2001) entende que as redes se apresentam como uma proposta democrática de realização do trabalho coletivo e de circulação do fluxo de informações, cujos elementos são essenciais para o processo cotidiano de transformação social.

Nesse contexto, Melo Neto e Froés (2002) e Tauile (2002) apresentam diferentes aspectos da articulação em rede como uma importante estratégia para o fortalecimento e desenvolvimento dos empreendimentos solidários.

Na visão de Melo Neto e Froés (2002) a participação em redes cria novas interações e opções de trabalho; aguça a percepção e a visão social das pessoas; conecta indivíduos, grupos, regiões e organizações; contribui para a superação de problemas sociais pela definição coletiva de objetivos e articulação de pessoas e instituições; disponibiliza “saberes distintos” colocando-os a serviço do coletivo; promove acordos de cooperação e alianças; além de criar e ampliar alternativas de ação.

Para Tauile (2002), a articulação em rede proporciona a geração de economias de rede citando como exemplos: o desenvolvimento de sistemas eficientes de compras no interior das redes; organização de uma central de compras de produtos provenientes de empresas externas à rede; implementação de selos para fomentar o consumo de bens de empresas autogestionárias por parte dos participantes da rede como também de empresas externas e do público em geral.

Entende-se que a participação de empreendimentos solidários em redes de colaboração pode ser vista também como uma premissa potencial para viabilização de processos de desenvolvimento sustentáveis, fundados em bases democráticas, considerando a horizontalidade que permeia as relações sociais no interior desse processo.

Assim sendo, as redes podem sinalizar o nascimento de uma nova formação social com vistas à superação da lógica capitalista tradicional de concentração de riquezas e exclusão social, de destruição dos ecossistemas e da exploração dos seres humanos (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006).

No que se refere à fusão a outras cooperativas, na visão de Silva e Holz (2008), trata-se de um processo que pode preliminarmente apresentar impactos negativos em virtude de uma redução de autonomia e perda de algumas vantagens sociais do grupo, provocando um distanciamento da cooperativa com seus associados. Esse fato é atribuído à preocupação de que as organizações a nível nacional não priorizam os interesses locais.

Entretanto, segundo os autores, a fusão é o caminho indicado para a sobrevivência das cooperativas porque tem o objetivo de proporcionar crescimento horizontal do sistema através da ampliação da rede de atendimento apesar das resistências no interior do quadro social. Silva e Holz (2008) consideram a fusão um importante processo para as cooperativas obterem influência no mercado e alcançarem um volume maior de operações.

Em face ao exposto, conclui-se que o ressurgimento da economia solidária em uma nova dimensão de desenvolvimento da sociedade capitalista, apresenta uma forma de cooperativismo inovadora que enxerga na integração, através da fusão e das redes de colaboração, mecanismos promissores para alcançar possibilidades reais de integração de atores sociais através da economia da cooperação.

Na Amazônia especificamente, as mudanças no contexto econômico mundial colocaram em evidência a preocupação com as questões ambientais e a necessidade de implementar modelos alternativos de desenvolvimento. Esse cenário associado ao fortalecimento da organização da sociedade civil demanda o surgimento de iniciativas locais de geração de emprego e renda e preservação do meio ambiente.

2.5 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL

2.5.1 O Desenvolvimento Local Sustentável: A transformação do Estado e a descentralização da Economia

Não há como negar que o processo de reestruturação econômica implementado a partir dos anos 80, é responsável pelas profundas transformações ocorridas nos âmbitos produtivo, político, social e ambiental principalmente nos países em desenvolvimento e determina o início de um novo estágio no processo histórico de desenvolvimento. O mercado financeiro

tornou-se hegemônico estabelecendo novas institucionalidades como o livre comércio e a flexibilidade da produção (BUARQUE, 2002; SCHNEIDER, 2004). De acordo com Silber (1997) citado por Gimenes e Gimenes (2008:77),

a globalização caminhou basicamente por três rotas: a primeira, pela crescente abertura do mercado mundial às exportações e importações (hoje em dia as transações comerciais representam 20% do PIB mundial); a segunda, pela rápida expansão do mercado financeiro internacional na esteira da desregulamentação e da revolução tecnológica representada pelas tecnologias de informação e, finalmente, pela internacionalização das decisões de produção, investimento e de tecnologia, com a ampliação da presença das empresas multinacionais no mercado mundial.

Os efeitos dessas transformações determinaram a diminuição da participação do Estado na economia. Observou-se uma mudança radical do papel do Estado na economia que entrou em crise, pelos sucessivos arrochos fiscais e monetários que impediam o ritmo de crescimento das economias centrais. “A crise fiscal do Estado incentivou e justificou os processos de descentralização administrativa que foram adotados em quase todos os países europeus e da América Latina” (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006:34).

A crise econômica advinda do processo de mudanças conduziu a novas formas de acumulação do capital expressas pelo surgimento de blocos econômicos que se formaram a partir de incorporações e fusões de empresas. O Estado perdeu o comando das decisões e cedeu espaço para o mercado financeiro que concentrou o capital. Essa situação permitiu ao mercado financeiro desfrutar de grande autonomia em relação aos bancos centrais e instituições oficiais e ampliar o seu controle sobre o setor produtivo e assim, comandar as decisões (SCHNEIDER, 2004).

Enquanto no modelo anterior, o desenvolvimento era pensado em termos nacionais e conduzido pelos governos centrais que não estavam sujeitos aos interesses particulares de grupos políticos regionais ou locais (COSTA; CUNHA, 2002), o novo modelo tem sua ênfase na reorganização do espaço das relações sociais e na redefinição das relações entre as esferas política e econômica. De acordo com Campanhola e Silva (2000), ocorre uma mudança com “o propósito de deslocar o poder e as políticas de um arcabouço forte nacional/fraco local para um arcabouço fraco nacional/forte local” (2000:17).

Na medida em que o novo modelo se torna hegemônico, as regiões e cidades passaram a ser atores tão significativos quanto os Estados nacionais. Todavia, apesar de estarem interligadas através de um modelo econômico global, se diferenciam pelas particularidades e especificidades regionais e locais.

Para Azevedo (2004), a mudança principal do Estado no presente século não está voltada à redução de seu tamanho e sim à relevante transformação na forma de organização do trabalho e no seu processo decisório. Assim sendo, de produtor direto de bens e serviços, o Estado passa a condição de indutor do desenvolvimento com uma participação mais direta dos indivíduos nas decisões.

Azevedo (2004) infere que a descentralização político-administrativa potencializa a democracia e revaloriza os poderes locais. O empoderamento das administrações locais aliado a uma maior liberdade das organizações populares e não governamentais apresentam-se como condicionantes para o desenvolvimento sustentável o qual requer além da autonomia local, indivíduos conscientes e organizados e um governo local com capacidade de planejamento (Ibid.).

Nesse contexto, sustentabilidade envolve a capacidade de reconhecer as diversidades tanto no contexto ambiental quanto no cultural. Pode ser compreendida como diversas alternativas locais e regionais específicas, que cada localidade apresenta a partir de diferenças culturais e ambientais. Nesse sentido Azevedo (2004) visualiza dois aspectos na sustentabilidade: o primeiro compreende a defesa dos recursos ambientais e culturais e o segundo engloba a busca de alternativas de sobrevivência no cenário globalizado em desenvolvimento na atualidade.

Dessa forma, emerge a necessidade de proposição de diferentes formas de organização produtiva, de acordo com as potencialidades e possibilidades competitivas das diversas regiões. Assim, o planejamento de fora para dentro, ou de cima para baixo, principal característica do modelo econômico anterior, cede lugar a visão de desenvolvimento de dentro para fora, ou seja, a partir do local (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006).

Nesse contexto, Bava (1996:58) afirma que o desenvolvimento local se caracteriza por ser “endógeno, nasce das forças internas da sociedade; constitui um todo, com dimensões ecológicas, culturais, sociais, econômicas, institucionais e políticas, sendo que a ação a seu serviço deve integrar todas essas dimensões”.

Nessa perspectiva, na representação de local está implícito o agrupamento das relações sociais, o lugar onde a cultura e outras peculiaridades específicas estão assentadas. É onde os indivíduos interagem e as instituições públicas locais atuam para regular a sociedade. Representa dessa forma, o lugar de interação entre as relações de mercado e as formas de regulação da sociedade, proporcionando o surgimento de diferentes formas de organização da produção e diferentes capacidades de inovação (CAMPANHOLA; SILVA, 2000).

Assim sendo, a visão de local não deve ser analisada isoladamente. Ela só tem significado se for entendida como parte integrada às múltiplas dimensões. Os espaços locais participam do processo de desenvolvimento a partir de uma base econômica, social, cultural, ambiental, política e institucional local. Há uma interação entre mercado, Estado e sociedade civil. Os diversos atores influenciam e interagem de forma mais articulada e interdependente (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006; MILANI, 2005; FARIA et al., 2004). Dessa forma, o local se insere em um espaço maior, é mais um elemento integrado ao contexto nacional e global.

Na visão de Costa e Cunha (2002:4), o local passa a ser “um espaço aberto à criatividade, à inovação e ao comando sobre o próprio futuro”. No entanto, ao mesmo tempo em que personifica um espaço ativo de participação e exercício da democracia, pode representar um desafio para a incorporação dos atores locais em projetos estratégicos de desenvolvimento.

Nesse cenário, o expressivo grau de interdependência presente entre as múltiplas dimensões do tecido social e os agentes presentes em diferentes escalas econômicas e políticas, obrigam a visualizar o desenvolvimento local enquanto projeto integrado. Entretanto, apesar dessa variável, o conflito faz-se presente nesse cenário conforme destacam autores como Milani (2005) e França et al. (2002).

Tanto Milani (2005) quanto França et al. (2002) reconhecem a existência do conflito no contexto do desenvolvimento local. Enquanto França et al. (2002) observa que as iniciativas locais precisam reconhecer a existência de interesses diversos e conflitos latentes ou potenciais em uma articulação inovadora de atores locais, Milani (2005) ressalta que é fundamental pensar o desenvolvimento local como projeto integrado no mercado, mas também “é fruto de relações de conflito [...]” (2005:2).

Nesse contexto, diante da diversidade de interesses, a idéia de competição se associa ao desenvolvimento local. Absorver em nível local as transformações mundiais como forma de assegurar integração e competitividade torna-se o alvo da agenda local, sendo esse o novo sentido atribuído à palavra desenvolvimento. Assim, de acordo com Azevedo (2004), cada vez mais o local se define pelas demandas e interesses do mercado.

Ressalta-se assim a necessidade do fortalecimento de articulações, negociações e consensos que permitam a participação de diferentes segmentos representativos da sociedade em propostas e iniciativas de desenvolvimento, e com condições efetivas de intervenção para transformação nas condições econômicas de seus territórios, a fim de dotá-los de capacidade competitiva a partir de suas potencialidade e peculiaridades.

É, portanto, papel dos governos locais, a elaboração de políticas públicas que possam incorporar atores locais na concepção e sustentação de projetos estratégicos de desenvolvimento regional (COSTA; CUNHA, 2002), como também fomentar o empreendedorismo integrado a redes e cadeias produtivas, articular organização e conhecimento, criar novos espaços públicos de decisão e gestão (FRANÇA et al., 2002) que favoreçam o protagonismo¹⁴ dos sujeitos nos projetos a serem implementados em seus territórios.

Em síntese, apesar dos inúmeros debates e diferentes perspectivas acerca da temática, há um consenso em torno da idéia de desenvolvimento local como uma nova ação capaz de transformar as estruturas e sistemas produtivos locais, e ampliar as oportunidades, apoiada nos recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais das localidades, sob o controle dos atores locais. Representa uma possibilidade de exercício pleno da democracia e estabelece condições para o desenvolvimento humano sustentável.

2.5.2 Desenvolvimento e Cooperação: O Cooperativismo como iniciativa de Desenvolvimento Local

A revolução científica e tecnológica que caracterizou os anos 80 é sem dúvida um marco referencial na história do capitalismo contemporâneo. De acordo com Campanhola e Silva (2000), são inegáveis os benefícios resultantes desse processo para a sociedade em geral, como também é inegável que os avanços científicos e tecnológicos foram determinantes para a transformação da estrutura econômica mundial e passagem para uma nova ordem econômica.

Essa nova fase de reestruturação tecnológica e organizacional trouxe reflexos tanto para as formas de produção, organização e gestão empresarial, quanto para a própria natureza do Estado e sua regulação socioinstitucional (LLORENS, 2001), conforme visto anteriormente.

No entendimento de Campanhola e Silva (2000), os benefícios dos avanços tecnológicos e do processo de globalização não são igualmente distribuídos. Tal situação se reporta aos efeitos contraditórios inerentes ao processo, como graves consequências sociais dentre as quais se destaca principalmente o problema crescente do desemprego estrutural. Em face das exigências competitivas baseadas principalmente em tecnologia, conhecimento e

¹⁴ Potencialização da ação do sujeito social para intervir em prol da mudança a partir dos recursos que dispõe. Neste contexto, vincula-se ao conceito de empowerment (Ver Laverack; Labonte, 2000).

informação (BUARQUE, 2002), restringiram-se os postos de trabalho para indivíduos que não se enquadram nos padrões de qualificação exigidos nesse novo contexto econômico.

Por outro lado, a substituição do modelo econômico anterior por um modelo econômico descentralizado, faz com que os processos de desenvolvimento ocorram internamente nas cidades e regiões, consolidando-se como uma problemática local. Sendo assim, a organização produtiva de uma determinada sociedade passa a ser conduzida por seus indivíduos com base nas potencialidades locais (VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2006).

Essa nova estratégia de desenvolvimento torna as regiões e cidades autônomas para planejarem, coordenarem e implementarem iniciativas locais de desenvolvimento que tornem viáveis novas proposições de organização da economia e da sociedade.

De acordo com Llorens (2001), a partir dos anos 1980, as iniciativas locais de emprego despontam como resultado da junção de esforços no plano local para encarar o grave problema do desemprego “provocado pela crise estrutural e a destruição final do emprego decorrentes da revolução tecnológica e de gestão” (2001:135). São iniciativas que buscam dar respostas apropriadas a cada território, diante de circunstâncias específicas de desemprego as quais o poder público não apresenta capacidade de resolução (Ibid.).

A observação de Llorens (2001) vai ao encontro da discussão acerca do ressurgimento da economia solidária e do cooperativismo (GAIGER; LAVILLE, 2009) a partir de uma “nova roupagem” como uma alternativa ao desemprego provocado pela reestruturação produtiva nos anos 80. Os direitos trabalhistas e conquistas sindicais e previdenciárias obtidas pelos trabalhadores no período anterior a década de 80, o chamado período de pleno emprego, ficaram ameaçados. A automação provocou a exploração de trabalhadores como a redução de salários ou aumento da jornada de trabalho para os que se mantêm no emprego (SCHNEIDER, 2004).

Nesse contexto, os empreendimentos econômicos fundamentados na cooperação e geridos pelos próprios trabalhadores voltam a representar uma forma de organização e inserção produtiva de contraposição ao panorama econômico dominante, com o objetivo de alcançar condições de sustentabilidade e inclusão social para grupos e comunidades, a partir de um projeto coletivo (SINGER, 2002).

As cooperativas de produtores representam um exemplo desse tipo de empreendimento. Além da importância que esses empreendimentos significam no que se refere ao aspecto da geração de emprego e renda, configuram espaços de promoção de valores culturais, estímulo à inovação, à criatividade, ao respeito mútuo, à valorização e o exercício

legítimo da participação (SCHNEIDER, 2004). Esse conjunto de fatores contribui para potencializar a ação do indivíduo visando à mudança pessoal, do grupo e do local, a partir dos recursos disponíveis. De acordo com Llorens (2001),

trata-se basicamente de lutar contra a lógica do subsídio ou da passividade desses atores sociais, a fim de estimular a necessidade de dar respostas próprias, baseadas num melhor aproveitamento das potencialidades existentes (2001:136).

Contudo, essa forma alternativa de organização produtiva, não exclui a participação do Estado. Segundo Benecke (1980:224), “Se se deseja alcançar êxito rápido das cooperativas, o compromisso do Estado torna-se inevitável”. Com essa afirmação o autor pretende ressaltar a importância do papel do Estado para viabilizar condições socioprodutivas que permitam o crescimento das cooperativas em uma economia capitalista. Entretanto, ressalta que seu papel é de intermediador e não de executor.

Sobre o assunto, Albuquerque, Barreto e Cirino (1998) afirmam que quando as cooperativas são criadas a partir de incentivos do Estado e não das necessidades dos associados, é uma situação que representa um forte fator de insucesso para o empreendimento cooperativo.

Portanto, o papel do Estado não deve ser o de executor, haja vista que as iniciativas devem surgir das prioridades definidas pelos atores sociais locais. Entretanto, entende-se como competência do Estado, proporcionar um ambiente econômico que permita a sobrevivência das cooperativas no sistema capitalista. Silva e Holz (2008) argumentam que o Estado deve ser responsável por criar regras que fomentem a organização e estrutura das cooperativas, a fim de permitir que as mesmas garantam eficiência a longo prazo.

Em face ao exposto, as cooperativas configuram uma das iniciativas promissoras de desenvolvimento local. São formadas por grupos grandes ou pequenos de pessoas comprometidas com a ação conjunta e fundamentadas na democracia e esforço próprio para prestar serviços ou realizar acordos socialmente desejáveis e proveitosos para o grupo (LAIDLAW, 1981).

Ampliando a visão de Laidlaw (1981), além de prestar serviços ou realizar acordos para benefícios coletivos, as cooperativas podem contribuir para uma reorganização do tecido social através da implementação de novos processos de ajuda mútua e novos métodos de organização e trabalho (SCHNEIDER, 2004).

Nesse sentido, a mutualidade numa perspectiva universalista, pode promover a cooperação entre cooperativas de diferentes segmentos reforçando o sentido comunitário das

mesmas. Em uma perspectiva mais abrangente, o mutualismo pode contribuir também para que ramos mais consolidados do cooperativismo compartilhem a sua experiência com cooperativas de diferentes ramos e em fase de consolidação. Pode contribuir também para o desenvolvimento das comunidades nas quais as cooperativas estão inseridas, pela promoção da integração entre as cooperativas e a comunidade (Ibid.).

Outro aspecto relevante para considerar as cooperativas como iniciativas positivas de desenvolvimento local, se apóia nas raízes que os associados da cooperativa têm com o local. É no plano local e/ou municipal que se desenvolve a maior parte dos ciclos de vida dos cooperados: onde nascem, crescem, se educam, trabalham, constituem família e vivem a maior parte de suas vidas. Além de sócios da cooperativa, são membros ativos da comunidade. Os associados também reaplicam a maior parte dos excedentes gerados pela cooperativa, dentro do próprio município ou região (Ibid.).

Nesse contexto, o território destaca-se como um ator decisivo na implementação das propostas de desenvolvimento. Constitui-se como referencial relevante e o espaço de interação e decisão dos diferentes atores sociais. As cooperativas apresentam, pois, um conteúdo territorial. Na medida em que buscam responder a problemas identificados localmente, são criadas para atender objetivos locais e protagonizadas por atores locais, diferentes de ações de desenvolvimento concebidas por iniciativas externas (LLORENS, 2001). Assim, o forte vínculo que as cooperativas possuem com a comunidade torna-se um diferencial positivo para o sucesso dos empreendimentos cooperativistas como iniciativas locais de desenvolvimento.

Vale ressaltar como exemplo, as cooperativas de produtores rurais. Quando bem geridas, são importantes núcleos de produção qualificada e de geração de renda adicional para os produtores de cada localidade e região. De acordo com Schneider (2004:10), apenas 5% das propriedades rurais brasileiras tem infraestrutura de armazenamento, segundo dados do Ministério da Agricultura, enquanto que na Argentina, por exemplo, a relação sobe para 25%. O autor enfatiza que, seguramente, a maior parte dos produtores que dispõe dessa infraestrutura, deve isso à suas cooperativas. Os serviços de armazenamento contribuem para melhorar a renda, e os excedentes, por causa das raízes locais do produtor cooperado, tendem a serem reinvestidos no local ou na região (Ibid: 11).

Outro exemplo apresentado por Schneider (2004) refere-se às prefeituras, que em seus territórios têm instaladas cooperativas de produtores ou de outros ramos, no tocante ao retorno que estas trazem para o município em termos de tributos e de outros benefícios, se comparadas com outras empresas do mesmo patamar, bem como a importância que a

cooperativa representa para o acréscimo significativo na renda dos associados quando comparado a pessoas não associadas. Por exemplo, os associados de todas as cooperativas brasileiras representam apenas 3,02% da população brasileira, mas são responsáveis por 6% do Produto Interno Bruto do País (Núcleo de Banco de Dados da OCB¹⁵, Dez/2002) (Ibid.).

Assim, as cooperativas se afirmam como um instrumento eficiente de distribuição de renda, em nível regional, pela combinação de trabalho, capital, tecnologia e gerenciamento, associados aos valores de solidariedade e cooperação, para promover melhores condições de renda e de vida aos associados e indiretamente para a comunidade local.

Entende-se que além dos benefícios econômicos, sociais, educativos e morais que as cooperativas oferecem a seus associados, elas também têm a responsabilidade de assegurar que o desenvolvimento local de suas comunidades seja também ecologicamente sustentável, ou seja, um “desenvolvimento econômico eficiente, eficaz e adequado à realidade local e regional” (SCHNEIDER, 2004:19).

Assim sendo, ações de proteção ao meio ambiente e aos recursos hídricos das comunidades nas quais estão inseridas devem permear as práticas produtivas dos empreendimentos cooperativistas. O desenvolvimento e fortalecimento de uma consciência ecológica que segundo Morin (2002) citado por Schneider (2004:21), “começa pelo esforço de entender melhor nossa condição humana”, deve ser um elo a mais no forte vínculo que une a cooperativa à comunidade local. Nesse aspecto, a educação cooperativista muito tem a contribuir.

Em síntese, o cooperativismo apresenta todas as possibilidades para se perpetuar como uma importante iniciativa de desenvolvimento local. A base democrática em que o cooperativismo está fundamentado proporciona condições para o avanço da cidadania em todas as suas dimensões: econômica, social, política, cultural, e ambiental. Apresenta condições de contribuir também em prol de uma sociedade com mais equidade e justiça social.

2.6 AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL

Na dimensão conceitual, desenvolvimento local e cooperativa apresentam como peculiaridade a incorporação de um espaço de atuação. O desenvolvimento local limita sua

¹⁵ Organização das Cooperativas Brasileiras.

atuação à uma região específica (BAVA, 1996), e a cooperativa como instituição que está a serviço de seus cooperados (SCHULZE, 1987), também tem sua atuação direcionada localmente.

Na dimensão socioeconômica, o desenvolvimento local (anteriormente discutido neste trabalho) permite a transformação das condições de vida dos habitantes de um local, pela capacidade de mobilização e participação dos atores locais em planos e iniciativas de desenvolvimento, exemplificado neste estudo pelo segmento das sociedades cooperativas.

A sinergia entre cooperativismo e desenvolvimento local perpassa pela capacidade dos indivíduos estabelecerem parcerias. “Nas comunidades humanas, parceria significa democracia e poder pessoal, pois cada membro da comunidade desempenha um papel importante” (FARIA et al., 2004).

Assim, a consolidação de parcerias entre instituições governamentais e entidades civis, organizações não governamentais, igrejas, universidades, institutos de pesquisa, centrais sindicais, dentre outras, permite a ampliação dos espaços de interação entre o Estado e a sociedade organizada (KAPRON; FIALHO, 2003), caracterizando a dimensão política e institucional necessária ao avanço e fortalecimento das sociedades cooperativas.

Entende-se que a consolidação de parcerias é condição primordial como estratégia de integração das cooperativas no que diz respeito à integração e participação em redes de colaboração para atendimento de demandas específicas.

Através das redes, as cooperativas mantêm-se em permanente conexão com organizações de consumo, comércio, produção, serviços e informação, beneficiando-se através da difusão do consumo, da produção em padrões viáveis ecológica e economicamente, de informações que melhorem as tecnologias utilizadas no processo produtivo, diminuição de custos de matérias-primas através da realização de compras conjuntas, dentre outros, e possibilitando também o surgimento de uma nova esfera de contrato social (MANCIE, 2009).

Para Mance (2009), trata-se de uma nova consciência que não emerge nas esferas do mercado ou do Estado e sim de um consenso que tem sido construído no interior das redes em que pessoas e organizações diversas colaboram ativamente entre si, para a consecução de um objetivo.

Os integrantes de uma rede formam uma malha que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados sem que nenhum de seus nós seja o principal ou central e nem mesmo representante dos demais (VEIGA; FONSECA, 2001).

Observa-se que a horizontalidade presente nas relações que caracterizam as redes de colaboração, potencializa a confiança e a reciprocidade entre os participantes. Assim sendo, o

nível de confiança adquirido no âmbito das relações entre as cooperativas e o ambiente político institucional compartilhado, representa um elemento de fortalecimento do capital social.

Para Putnam (2000) capital social diz respeito às “características da organização social como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas” (2000:177). Nesse sentido, a sinergia entre as entidades cooperativas e o ambiente político institucional com o qual interagem, possibilita acordos e articulações de ajuste mútuo para resolução de problemas comuns, com base na solidariedade e confiança (COSTA; CUNHA, 2002).

Por outro lado, o fortalecimento do capital social e a consolidação das parcerias político institucionais, são fatores que contribuem para incentivar a participação das instituições cooperativas na definição de políticas públicas de desenvolvimento local. “A eficácia é alcançada por meio de um conhecimento mais acurado das demandas dos diferentes grupos sociais e da percepção destes quanto aos melhores meios para satisfazê-las” (Ibid. 2002:7).

Entende-se que a participação ativa dos grupos sociais na formulação das políticas públicas aumenta as possibilidades de implementação de propostas coletivas de desenvolvimento. Quanto maior for o controle social acerca da criação e execução das políticas públicas, e quanto maior seus campos de atuação e seus resultados, mais forte será seu caráter público. A definição de critérios de acesso a essas políticas que priorizem a ampla participação dos sujeitos ou o envolvimento deles na execução das mesmas é uma forma de ampliação do controle das políticas públicas para além da esfera do Estado (KAPRON; FIALHO, 2003).

Assim, para Kapron e Fialho (2003), a noção de público se amplia nas organizações que se pautam pela autogestão, porque as relações sociais e econômicas que as caracterizam, expandem o espaço público também para as relações de produção qualificando-o como um espaço de interação, discussão e tomada de decisões.

Em síntese, é importante observar que o espaço de atuação dos empreendimentos cooperativos vai além dos seus limites geográficos, expande-se para um espaço de relações e interações cujos resultados possibilitam uma reorganização do tecido social, “recriando comunidades” (SCHNEIDER, 2004). Pode ser entendido como um processo simultâneo de emancipação política e econômica inserido em um contexto social mais amplo, do qual toda a sociedade é responsável: o desenvolvimento local e sustentável.

2.7 GESTÃO E PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

2.7.1 Características e relevância da gestão nas organizações cooperativas

Os estudos de Gimenes e Gimenes (2008) acerca da gestão nas cooperativas agropecuárias indicam que o grande desafio para essas organizações resume-se a “encontrar o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político de seus participantes” (2008:80). O interesse econômico inclui o crescimento mútuo do patrimônio líquido do associado e da cooperativa; o social está voltado aos serviços prestados pela cooperativa aos associados; enquanto que o político conduz às disputas internas pelo poder, bem como a representatividade da cooperativa e seus associados perante a comunidade (Ibid.).

A administração de diferentes interesses representa uma árdua e complexa tarefa. É um contexto no qual os conflitos espontaneamente encontram-se presentes e precisam ser mediados. Por isso, para muitas cooperativas, a gestão torna-se uma tarefa de difícil execução e as organizações quando não conseguem equilibrá-la de forma satisfatória, acabam perdendo espaço para os concorrentes (ANTONIALLI, 2000).

Nesse sentido, o processo de tomada de decisões representa uma dificuldade para os empreendimentos cooperativos. A análise de Rocha (1999) em relação a esse processo é citada por Gimenes e Gimenes (2008):

O funcionamento da democracia cooperativa e a participação dos associados tendem a tornar lento o processo de tomada de decisão. Esta é uma dificuldade que a cooperativa enfrenta e é decorrente do princípio democrático que regulamenta as instituições cooperativas. No contexto econômico atual, a rapidez das decisões é um elemento importante, não somente de eficácia, mas também da própria sobrevivência da empresa (2008:81).

A situação econômica do mercado na atualidade empurra os cooperados para condições de produção que se distanciam dos princípios cooperativistas. A coesão entre cooperados e cooperativas encontra barreiras difíceis de serem transpostas. Rigo (2009) considera como um grande desafio aos empreendimentos cooperativistas a inércia de grande parte dos associados em relação a autogestão. Para a autora prevalece a mesma relação capital-trabalho compreendida pela separação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático. É uma situação que dificulta a participação dos cooperados e os afasta das atividades e das decisões estratégicas das empresas.

Schulze (1987) infere que o cooperado como gestor do empreendimento coletivo deve compatibilizar sua participação política na definição de objetivos e metas, com a sua participação econômica no empreendimento. E estas precisam ser compatíveis com a capacidade administrativa da empresa para efetivarem-se as relações com o mercado.

As cooperativas, a exemplo das demais organizações pautadas pela prática da ação coletiva, são classificadas como organizações autogestionárias nas quais as decisões são tomadas de forma democrática pelo grupo sem interferência externa, definindo assim a prática da autogestão (SANTOS; PEREIRA, 2001).

Albuquerque (2003) define autogestão como:

O conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um “coletivo”. É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais (2003:20).

Nessa perspectiva, os cooperados administram coletivamente o empreendimento e assumem também a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso do esforço comum (STEFANO et al., 2006). “A autogestão, portanto, exige não somente um esforço físico de presença na cooperativa ou na assembléia, mas, sobretudo, uma participação ativa e intelectual” (Ibid. 2006:3).

As análises de Liboni e Pereira (2002) citadas por Rigo (2009) indicam que a principal dificuldade para uma transformação efetiva do empreendimento cooperativo em uma empresa autogerida é a ausência de uma cultura autogestionária entre os membros participantes. Nesse caso há o risco de prevalecer uma democracia baseada apenas em contagem de votos e não em um espaço de discussão e debate democrático, propiciando a legitimação de decisões pré-estabelecidas.

A cooperativa por representar na maioria das vezes, um espaço que agrega um grande número de associados com interesses nem sempre harmônicos, remete naturalmente a um ambiente permeado por disputas de poder. De acordo com Rigo (2009), a permanência de relações de poder limita o real exercício da autogestão nos empreendimentos cooperativos.

Antoniali (2000) ressalta os conflitos presentes em um empreendimento cooperativo. Devido ao duplo papel assumido pelos cooperados as estratégias de organização e gestão estarão permeadas pelos conflitos de diferentes interesses. Nesse ambiente, faz-se necessário o planejamento de ações coordenadas com vistas a atender ao objetivo da cooperativa que é o de prestar serviços a seus cooperados (SCHULZE, 1987).

Apresenta-se, pois, como um grande desafio para as cooperativas no contexto econômico atual: atender as necessidades econômicas de seus membros com um grau de eficiência e competitividade que garanta sustentabilidade no interior de um ambiente marcado por interesses distintos.

A coordenação de ações eficientes e a administração de interesses distintos são questões pertinentes à estrutura de poder que regulamenta as cooperativas. Muitas vezes, a relação estabelecida entre dirigentes e associados exprime a tendência à reprodução da heterogestão. De acordo com Rigo (2009), as organizações cooperativas apesar de serem autogeridas, apresentam a “alma” das organizações empresariais.

No âmbito formal, as cooperativas são regulamentadas pela Lei 5764/71 do governo federal, a qual legitima os princípios adotados pela ACI. No âmbito organizacional específico, as cooperativas são reguladas através de estatutos próprios. Esses fundamentos caracterizam os principais instrumentos que definem os direitos e deveres dos cooperados e sua ausência pode perpetuar relações de poder no interior da cooperativa.

Mudanças na administração e organização dos empreendimentos cooperativos se deparam com o problema de alta rotatividade de um grupo limitado de membros da gerência. Permanentemente poucos membros se revezam nos cargos de diretoria e conselhos, perpetuando a mesma política organizacional dos interesses particulares de um grupo específico (RIGO, 2009).

Considerando que o empreendimento é essencialmente uma empresa de participação, os cooperados precisam estar capacitados para obterem resultados satisfatórios. Nesse aspecto, Rosalem e Santos (2008:87) inferem que “a falta de espírito associativo, o baixo nível cultural e a desinformação promovem sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos cooperados”.

Nesse contexto, outro ponto importante a ressaltar é a influência das transformações na estrutura econômica da sociedade para a dinâmica de funcionamento das cooperativas.

A centralização na competitividade e eficiência do ambiente produtivo contemporâneo faz com que as cooperativas, por suas características singulares, enfrentem dificuldades principalmente no aspecto gerencial, para obterem sucesso e manterem-se no mercado. Zylbersztajn (1994), citado por Rosalem e Santos (2008), entende que as cooperativas modernas precisam desempenhar o papel de sistema produtivo centrado no homem e ao mesmo tempo desenvolver uma organização competitiva voltada para o mercado.

Equilibrar diferentes níveis de interesses visando eficiência e competitividade nas cooperativas remete a uma tarefa difícil e complexa. As relações de poder são intrínsecas a

esse contexto. Assim sendo, a divisão de poder representa um elemento fundamental na dinâmica da cooperativa. Autores como Prado (2008), Weber (2002), Foucault e Fischer citados por Antonialli (2000) apresentam suas considerações sobre poder.

Prado (2008) entende o poder como uma força estruturante para viabilizar a administração da organização.

Weber (2002) analisa os conceitos de poder e dominação nas relações sociais. O autor entende o poder como a oportunidade existente em uma relação de impor a vontade para alcançar a finalidade. Em relação à dominação Weber (2002) considera como a oportunidade de controlar um conteúdo específico e assim obter a obediência de um determinado grupo de pessoas.

Para Foucault (1993) citado por Antonialli (2000) o poder “é algo que só funciona em cadeia, que funciona e se encaixa em rede” (2000:40).

Nesse sentido, Fischer (1989) citado por Antonialli (2000) entende que o poder é intrínseco aos padrões culturais vigentes. Estando presente em todas as esferas institucionais, envolve diferentes agentes organizacionais que o manipulam de acordo com interesses e influências.

Prado (2008), analisando o poder nas organizações cooperativas observa que os interesses pessoais dos cooperados nessas organizações são canalizados para o alcance de um objetivo comum, e esse fato os tornam interdependentes.

As práticas de gestão nas cooperativas indicam que os conflitos de interesse conduzem a comportamentos mais políticos que ideológicos. Prado (2008) entende como um jogo o mecanismo que movimenta essas relações. Ao mesmo tempo em que permite a cooperação, alia a liberdade e a coação. No entanto, esses conflitos é que irão possibilitar o processo de negociação cujo processo inclui os jogos de poder e as estratégias de ação política (ANTONIALLI, 2000). Conforme dito anteriormente neste trabalho, o conflito quando solucionado através da cooperação e negociação, pode fortalecer as relações no interior da organização. Porém, quando solucionado pela via da competição e com soluções unilaterais prejudica a participação nas decisões (ALBUQUERQUE et al.,1998).

Para Silva e Holz (2008) as cooperativas precisam adaptar-se a um contexto competitivo e para isso é preciso ajustar sua forma e estratégias de gestão. Dentre as estratégias sugeridas, os autores ressaltam a “estruturação do processo diretivo”. É uma estratégia considerada importante para alavancar o crescimento da cooperativa, segundo os autores, porque consiste em apoiar as lideranças.

Silva e Holz (2008) acreditam que lideranças fortes e influentes tornam-se o diferencial na organização. Assim, segundo os autores, é comum no caso das cooperativas o líder ser um elemento carismático, pois representa para o grupo a aliança para resolução de problemas.

Considerando as exigências do mercado e tendo a gestão como fator determinante, Gawlak e Ratzke (2001) acreditam que o sucesso e a sobrevivência das cooperativas se fundamentam no “saber das lideranças”. Gawlak e Ratzke (2001) concordam com a visão de Pinho Benevides (1985) na qual as cooperativas representam um agente de transição da “sociedade tradicional” para a “sociedade tecnológica” e como tal estão comprometidas com a modernização (GAWLAK; RATZKE, 2001).

De acordo com Oliveira (2006:241) “os fatores de influência da liderança nas cooperativas são a supervisão, a motivação, o treinamento, a comunicação, a administração participativa e o comprometimento”. Nesse contexto, as políticas de gestão demandam a inclusão de fatores como a administração baseada em planejamento, racionalidade na aplicação dos recursos, treinamento específico para atuação em diferentes setores, capacitação e agregação de valor aliados à prática dos princípios cooperativistas. Para Neves et al., (2005) tais fatores são responsáveis por sustentar a competitividade das cooperativas.

Antoniali (2000) assevera que na empresa cooperativa o poder não se localiza em um ponto específico da estrutura organizacional. Por sua natureza democrática, o poder dilui-se no corpo da organização cooperativa, despontando no exercício prático e nas relações. Dessa forma, sua eficácia está fundamentada na capacidade de ocultar as contradições presentes através do exercício da mediação.

Os estudos de Antoniali (2000) e Oliveira (2006) fazem referência a problemas que mais se destacam na gestão das cooperativas. Antoniali (2000) destaca como problemas:

A lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados, falta de competência administrativa dos dirigentes, centralização do poder, rodízio do poder entre um grupo de associados, remuneração demasiada dos dirigentes, motivando-os a serem assalariados ao invés de produtores, pouca participação dos associados nas assembleias, falta de planejamento de longo prazo (...) (2000:142).

Oliveira (2006) concorda com Antoniali (2000) no que se refere à centralização na gestão e acrescenta outros problemas que se referem à: falta da educação cooperativista; ausência de cooperação entre as cooperativas; prática de modelos inadequados de gestão ou aplicação de modelos centralizados; inabilidade para atuação com a concorrência e falta de discernimento entre propriedade da cooperativa e propriedade de gestão.

Assim sendo, para Oliveira (2006), diante de um cenário de globalização e competitividade, as cooperativas precisam apresentar uma postura que as qualifique diante das outras empresas sejam elas cooperativas ou não. É uma postura que faz referência aos fatores apontados anteriormente por Neves et al., (2005), necessários para sustentação da competitividade das cooperativas.

Outro fator essencial para inserir a empresa cooperativa em uma estratégia competitiva de atuação, diz respeito à relacioná-la ao meio ambiente ao qual está inserida. No momento do planejamento das estratégias, é necessário visualizar a empresa como parte integrante de um contexto global no qual atuam variáveis interdependentes. Schneider (2004), conforme visto anteriormente neste trabalho (p. 43), entende essa integração como o mutualismo necessário para o desenvolvimento das comunidades nas quais as cooperativas estão instaladas.

No contexto da discussão acerca da gestão nas entidades cooperativas, observam-se as proposições de autores como Gimenes e Gimenes (2008) que apontam para a necessidade de mudanças na gestão das cooperativas. Os autores citados preconizam a adoção de um modelo de gestão profissional com a utilização de métodos racionais de administração.

O grande desafio na visão de Gimenes e Gimenes (2008) reside em introduzir novos elementos sem abandonar os princípios cooperativistas. Para os autores, essas inovações beneficiariam principalmente o aspecto da capitalização e financiamento das cooperativas.

2.7.2 Dificuldades de capitalização e financiamento

A sociedade cooperativa tal qual a sociedade de capital necessita de recursos para sobreviver e ampliar sua capacidade empresarial. O maior desafio seria superar sua inabilidade intrínseca de evoluir de uma organização originariamente defensiva, para uma organização com estratégias mais agressivas no mercado, como forma de confrontar as sociedades de capital (GIMENES; GIMENES, 2008).

Nas cooperativas, a capitalização inicial ocorre pela admissão dos associados com a subscrição das quotas-partes do capital integralizado no mesmo ano de admissão ou ao longo de um determinado período. Outra forma de capitalização refere-se à captação de recursos próprios pela apropriação das sobras líquidas obtidas no exercício, se assim os associados decidirem.

A capitalização dos empreendimentos cooperativos representa um processo complexo porque está relacionada a fatores como: fatores de mercado, fatores climáticos que interferem nas condições de produção e ainda pelo fato das cooperativas possuírem um quadro de associados com recursos próprios escassos. Dessa forma, a necessidade de recursos para

operacionalizar as atividades, leva as cooperativas a captarem recursos em instituições financeiras, muitas vezes com custos elevados.

A questão do acesso à crédito para empreendimentos como as cooperativas, de acordo com Tauile (2002) é uma questão bastante complexa. O autor defende a necessidade de estimular comportamentos solidários, através da criação de mecanismos de financiamento à produção diferenciados da lógica que caracteriza o mercado financeiro, e o fomento do consumo de bens produzidos a partir da economia solidária.

O desenvolvimento de mecanismos eficientes de crédito é mais ampla e profunda do que pode parecer à primeira vista. O desenvolvimento de mecanismos eficientes de crédito para apoiar as iniciativas de autogestão, burlando a lógica fria e “insensível” do mercado financeiro, pode ser considerado decisivo para que o sucesso desse tipo de empreendimento implique perspectivas de expansão estrutural mais significativas no longo prazo (TAUILE, 2002:118).

Além das especificidades que diferenciam a empresa cooperativa das empresas de capital, outro aspecto representa elemento relevante em sua estrutura de funcionamento. O controle pelos cooperados que ao mesmo tempo são donos e beneficiários, conduz tanto a conflitos pela multiplicidade de papéis quanto a diferenças na organização e na estrutura de propriedade e controle. Nesse sentido, Rocha (1999) citado por Gimenes e Gimenes (2008) reporta-se a dificuldade presente no processo decisório das cooperativas. O autor entende que o princípio de um homem, um voto, torna o processo decisório mais demorado do que nas empresas de capital nas quais a participação é proporcional ao capital investido.

Sobre as principais conseqüências da divisão dos direitos de propriedade e controle para as sociedades cooperativas, Gimenes e Gimenes (2008) reportam-se aos Anais do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo de 1997:

Em uma cooperativa, o associado é ao mesmo tempo ‘agente’ e ‘principal’ da mesma relação contratual. Isto é, o associado tem a possibilidade de se ‘autocontratar’ para as fases seguintes do processo produtivo, administrativo, ou de prestação de serviços, determinando, em última análise, através da participação e gestão, os preços, custos, e a estrutura de serviços que este mesmo associado vai usufruir. Esta situação é decorrente da não divisão entre a propriedade e o controle em sociedades cooperativas, isto é, o mesmo ‘ator’ econômico não apenas é aquele que toma a decisão gerencial como também vai exercer o controle posterior sobre as conseqüências desta mesma decisão, possibilitando a ocorrência de desvios no processo de gerenciamento da empresa (1997:73).

Os direitos de propriedade (direito e poder de obter renda ou fazer uso de produto ou serviço) em uma cooperativa não se separam do controle da mesma (Ibid.). Esse fato vem sendo analisado por alguns autores como fator de vulnerabilidade das sociedades cooperativas

ante a competitiva conjuntura econômica vigente. Isso porque o cooperado tem que exercer as funções de proprietário, cliente e fornecedor, adotando diferentes relações comerciais e econômicas que requerem diferentes posturas. Rigo (2009) destaca essa questão da não separação entre propriedade e controle como um problema enfrentado pelas cooperativas.

Sobre o assunto Gimenes e Gimenes (2008) e Bialoskorski Neto (1998) defendem a necessidade de uma gestão profissional para os empreendimentos cooperativos. Esses autores entendem que a participação da cooperativa em um mercado competitivo capitalista requer a prática de métodos racionais de administração, resultando no surgimento e desenvolvimento de um corpo técnico e burocrático específico. Nessa perspectiva, o futuro da organização cooperativa sugere um novo desenho institucional que estabeleça diferentes relações entre propriedade e controle.

De acordo com Gimenes e Gimenes (2008), nas cooperativas, os associados têm acesso à posse das quotas-partes¹⁶ integralizadas pelos mesmos apenas no momento de sua saída da empresa. Não há possibilidades de efetuarem-se transações com as quotas-partes. Cada quota dá direito a um voto e a distribuição dos resultados é proporcional às operações e não ao capital investido. Por outro lado, segundo os autores, a remuneração das quotas-partes não estimula a comercialização. Pelos princípios doutrinários e se o estatuto determinar serão corrigidas por uma taxa fixa de 12% ao ano não refletindo o crescimento organizacional investido ao longo dos anos (Ibid.).

Gozer (2003) analisa que as cooperativas ainda não dispõem de incentivos para capitalizarem-se, crescerem e atingirem uma situação de eficiência econômica na qual o associado possa investir no negócio com garantias de retorno sobre o resíduo das operações. Por apresentarem fortes limitações para o aporte de capital próprio, as cooperativas possuem uma estrutura de capital baseada na utilização intensiva de recursos de terceiros. De acordo com Gozer (2003), essa não seria uma característica negativa se os custos dos financiamentos não fossem superiores ao retorno que as operações oferecem aos cooperados.

A fim de alcançar competitividade e potencializar a eficiência econômica das cooperativas, Bialoskorki Neto (1998) faz proposições para modificar os padrões de gestão no cooperativismo, dentre as quais considera a necessidade de “intensificar a separação entre a propriedade e o controle por meio da profissionalização da gestão” e “ajustar a legislação para permitir uma nova relação entre os fatores produtivos, permitindo a abertura de capital dessas empresas” (1998: 17-35).

¹⁶ Ver Lei 5.764 de 16/12/1971, Cap. VI, § 3º.

Gimenes e Gimenes (2008) reconhecem que as decisões das cooperativas bem como seus processos de crescimento não se desvinculam da escassez de recursos. Concordando com Bialoskorki Neto (1998), os autores colocam como desafio a abertura direta ou indireta do capital social para possibilitar a capitalização das cooperativas, resguardando, porém, os princípios doutrinários do cooperativismo.

2.7.3 Participação: Significado e relevância nas organizações cooperativas

Como dito anteriormente, as cooperativas são organizações que se caracterizam pela autogestão. Essa condição preconiza essencialmente a participação do cooperado na gestão do empreendimento. Nesse contexto, Santos e Pereira (2001:1) inferem que “a participação do cooperado é de vital importância para o sucesso dessas organizações”.

De acordo com Barreto (1980), no aspecto sociológico, a participação (no contexto das cooperativas) pode até suscitar diferentes interpretações, entretanto, o autor atribui ao critério identidade o fator decisivo para definir a participação nas empresas cooperativas.

Sobre o tema, Ricciardi (1996) citado por Rosalem e Santos (2008) afirma que as pessoas só participam daquilo que lhes desperta interesse e motivação para participar. Sendo assim, relações compensatórias entre o cooperado e a organização cooperativa fortalecem a confiança do mesmo para acreditar que através da união e participação dos sócios a cooperativa alcançará os objetivos propostos (Ibid.).

A participação nas cooperativas é definida por Barreto (1980) em dois níveis de objetivos: a participação como coproprietário, e a participação como usuário uma vez que os indivíduos que formam a cooperativa, o tempo todo estão ocupando ora uma condição, ora a outra. Participam do controle das decisões e usufruem dos serviços prestados. O critério de identidade os possibilita imporem seus interesses à organização. O fato de ocuparem os dois níveis de objetivos os dá essa condição de serem ao mesmo tempo tomadores de decisão e usuários dos serviços da organização.

Benecke (1980) por sua vez, identifica três níveis de participação: a participação ao nível da legitimidade, a qual ocorre através do exercício do poder manifestado na fidelidade aos valores e objetivos das organizações; a participação ao nível do voto, a qual configura um princípio tradicional do cooperativismo; e a participação no processo de elaboração das decisões e no acompanhamento destas, representada pelo acompanhamento sistemático da administração, através de grupos menores. Configura uma atividade mais informal e com

maior colaboração haja vista todos no grupo apresentarem condições socioeconômicas semelhantes.

Follman (1980) reforça o pressuposto que o cooperativismo se fundamenta na participação do cooperado. O autor enfatiza a participação em todas as etapas do processo produtivo: produção, gestão e utilização dos benefícios proporcionados pela cooperativa.

No aspecto da participação na gestão, há autores como Bialoskorski Neto (1998) e Gimenes e Gimenes (2008) que apresentam opiniões divergentes de Follman (1980). Defendem uma gestão profissional a qual implicaria em uma separação entre a propriedade e o controle no interior das organizações.

Silva (1994) citado por Santos e Pereira (2001) ressalta que o aspecto dual que caracteriza as cooperativas propicia o surgimento de questões problemáticas. Uma das questões que o autor faz referência, diz respeito à gestão das sobras, exemplificada da seguinte forma: se a cooperativa oferecer um preço melhor que o de mercado aos cooperados, pode haver uma redução potencial das mesmas podendo estimular um mercado de capitais interno. De outra forma, se a matéria-prima for avaliada pela cooperativa com preços inferiores aos de mercado, os cooperados perderão o interesse de negociar seu produto com a cooperativa.

Especificamente em relação à participação nas assembleias, os estudos de Santos e Pereira (2001) afirmam que essa participação é essencial para o desempenho de qualquer organização. Sobre o assunto, Albuquerque et al., (2001) ressaltam que quando há afastamento entre dirigentes e cooperados, as assembleias tendem a ser esvaziadas. Muitas vezes a própria diretoria não tem interesse em mobilizar os sócios para as reuniões. Nesse caso, limita-se à afixar convocações nas paredes da cooperativa das quais, apenas a diretoria toma conhecimento. Assim, mesmo que queira o associado está impedido de participar. Essa é uma estratégia que permite que uma diretoria decida assuntos que nem sempre são do interesse geral.

Bordenave (1995) afirma que “participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. De acordo com o autor, existe a possibilidade de fazer parte sem tomar parte. Essa condição é que vai diferenciar a participação ativa da participação passiva.

Sendo assim, de acordo com Santos e Pereira (2001), as cooperativas para se tornarem empresas competitivas e organizadas, demandam a participação ativa dos cooperados. Considerando que o objetivo fundamental da organização cooperativa é a cooperação para obter de forma eficiente e eficaz os objetivos traçados, a participação dos cooperados é

condição essencial no âmbito de uma empresa autogestionária. Para Santos e Pereira (2001:3)
“a autogestão representa o mais alto grau de participação”.

3 METODOLOGIA

3.1 O MÉTODO DA PESQUISA

O arcabouço metodológico desta pesquisa teve como base a metodologia qualitativa de análise. Sua aplicação, no contexto deste estudo, foi considerada fundamental para compreensão da dinâmica dos ambientes inerentes às cooperativas em análise. A abertura e flexibilidade que a metodologia qualitativa oferece possibilitaram a conexão dos conteúdos analisados com a realidade em constante mutação das instituições analisadas.

Para tal, foi utilizado o Estudo de Caso múltiplo e comparativo como instrumento metodológico para evidenciar os fatores que contribuem para o desempenho de organizações cooperativas. Markoni e Lakatos (2006) ressaltam que a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o Estudo de Caso. É uma metodologia que permite analisar profundamente um fenômeno e suas relações a partir de diferentes técnicas de pesquisa (Ibid).

Yin (2001) define o Estudo de Caso como um método de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. O Estudo de Caso utiliza-se também de múltiplas fontes de evidências para a coleta de dados, descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e pode também esclarecer as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que, pela complexidade presente, não permitem a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2001) destaca cinco parâmetros relevantes para o desenvolvimento adequado de um Estudo de Caso, a saber: um problema de análise pertinente; um objetivo preciso; a relevância do problema; um encadeamento lógico entre os dados apresentados e a proposta do estudo; e critérios objetivos para a interpretação dos dados coletados. O autor resalta que apesar desses componentes parecerem distintos são interligados. Portanto, devem ser vistos pelo pesquisador como partes de um todo, a fim de possibilitar a compreensão da totalidade do fenômeno.

Nesse contexto, o fenômeno analisado neste estudo se enquadra nos parâmetros assinalados por Yin (2001). Compreender a dinâmica das organizações, caracterizadas como os casos de pesquisa a partir das variáveis que serão apresentadas posteriormente, envolve ambientes delimitados, integrados e multidimensionais. São partes distintas de um todo complexo e em constante relação.

Assim sendo, a complexidade que permeia o universo das cooperativas investigadas e as possibilidades que a abordagem qualitativa oferece para a descrição em detalhes da diversidade e profundidade dos processos e das relações que caracterizam o ambiente dessas organizações, fizeram com que a autora optasse pelo Estudo de Caso dentro da abordagem qualitativa.

Utilizou-se como procedimento de coletas de dados, entrevistas semi-estruturadas, *check-list*, observação participante e análise documental dos registros e documentos das organizações. A utilização de mais de um procedimento de coleta de dados permitiu um melhor cruzamento das informações coletadas.

Considerando a complexidade do tema e o grau de subjetividade presente no universo pesquisado, a vivência e o contato direto e contínuo com os cooperados foram determinantes para obtenção de dados detalhados sobre os comportamentos, interações internas, interesses individuais e coletivos dos associados, bem como outros aspectos relevantes que serão detalhados na análise, referentes a procedimentos administrativos e de gestão das cooperativas, com um grau de clareza e contextualização o mais próximo possível da realidade.

3.2 ANÁLISE COMPARATIVA

A análise comparativa nesta pesquisa se concentrou nas variáveis chaves da pesquisa: o perfil político-institucional, a capacidade de organização política, e a forma de gestão dos empreendimentos.

Buscou-se analisar semelhanças e diferenças dessas variáveis no planejamento e nas ações das cooperativas selecionadas para investigação.

De acordo com Lakatos (1981) citada por Marconi e Lakatos (2006:92):

o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos, contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano, este método realiza comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.

Pretendeu-se neste estudo, contribuir para subsidiar o entendimento acerca da ação das variáveis analisadas para além do contexto específico dos casos utilizados como universo da pesquisa. Assim sendo, buscou-se preservar a identificação das organizações utilizando-se para as cooperativas analisadas, a denominação de Alfa e Beta. Averiguaram-se as razões para os avanços, retrocessos e percalços dessas organizações.

As variáveis observadas e comparadas entre as organizações referem-se:

- (a) no âmbito político e institucional buscou-se conhecer a vinculação das organizações a partidos políticos, órgãos de pesquisa e financiamento, instituições públicas, participação de conselhos comunitários e/ou regionais e relações com outras cooperativas.
- (b) No âmbito administrativo, investigaram-se aspectos como: estrutura física, a composição da diretoria, o grau de instrução dos diretores, posse de equipamentos, arquivos e organização dos documentos.
- (c) No ambiente da gestão e relações sociais, investigou-se a estrutura das relações das organizações com seus diretores e associados, com a comunidade e com o entorno onde estão situadas. Verificou-se a promoção de eventos culturais, realização de ações educativas extensivas à comunidade, a participação em outras entidades associativas, a frequência de realização das reuniões e assembléias e a forma de participação nas decisões.

Marconi e Lakatos (2006) ressaltam que a análise comparativa permite a análise dos dados em todas as fases e níveis da investigação e, sua aplicação associada ao Estudo de Caso no contexto desta pesquisa, teve a pretensão de entender os “vínculos causais, entre os fatores presentes e ausentes” (2006:92) no universo das cooperativas investigadas.

3.3 CASOS DE PESQUISA

Os dois casos de organizações locais, caracterizadas como cooperativas de produção para o desenvolvimento local e sustentável, situam-se nos municípios de Marituba e Moju no Estado do Pará. A cooperativa Alfa está situada no município de Marituba e a cooperativa Beta localiza-se no município de Moju. Preliminarmente, a seleção dessas organizações deveria obedecer aos seguintes critérios: (1) Uma organização com reconhecida participação e atuação no mercado local, ou seja, uma cooperativa de produtores formalmente organizada com gestão democrática e participativa, com estrutura física de funcionamento, comercialização de produtos no mercado local e/ou regional, acesso a financiamentos e que apresentasse avanços no que se refere à sustentabilidade econômica, social e ambiental. (2) Uma cooperativa que ainda não tivesse conseguido atingir essa condição, a fim de entender os fatores que contribuíssem para a efetiva participação dos cooperados na gestão do empreendimento coletivo. (3) Ambas as cooperativas teriam que apresentar características de sustentabilidade ambiental, ou seja, preocupação com a utilização racional dos recursos naturais.

A proposta inicial de análise, apresentada na defesa do projeto de qualificação e baseada em literatura pertinente, indicava a cooperativa Beta como a organização que se enquadrava no critério um, relatado acima. Entretanto a pesquisa de campo realizada na citada organização, ofereceu para a análise, um cenário oposto ao relatado nos subsídios teóricos. A organização enfrenta inúmeros percalços na atualidade, que serão contextualizados nos capítulos V e VI, fato que não permitiu enquadrá-la na descrição do critério um.

Já a cooperativa Alfa cujas informações preliminares a associavam ao critério dois, na pesquisa de campo, apesar de alguns entraves, relatados no capítulo correspondente a análise das organizações, encontra-se em uma fase de crescimento e de consolidação de suas atividades, apresentando significativa participação de seu segmento produtivo no mercado local. Esses dados permitiram enquadrá-la no critério um de escolha.

Assim sendo, no contexto da pesquisa, a cooperativa Alfa representa a organização com crescente atuação e participação no mercado local.

3.3.1 Caso de Estudo 1: Cooperativa Alfa

A cooperativa Alfa foi constituída em janeiro de 1998 e está localizada no Município de Marituba, mesorregião metropolitana de Belém. Situa-se na BR 316, Km 17, na área rural do residencial Almir Gabriel, anteriormente denominada ocupação Che Guevara. Inicialmente constituída com a participação de trinta cooperados, tem em seu quadro social atualmente dezessete pessoas. Com o apoio da Organização Não Governamental (ONG) Fundação Cáritas, foi iniciada a atividade produtiva com a plantação de flores tropicais e plantas ornamentais. Posteriormente com a orientação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), foi introduzido o cultivo da hidroponia¹⁷, a qual é desenvolvida em área coletiva e se caracteriza atualmente como a atividade principal, mantendo o cultivo das plantas ornamentais e flores tropicais. As plantas ornamentais e flores tropicais são produzidas em maior quantidade nas propriedades particulares dos cooperados.

A produção de flores tropicais e plantas ornamentais vêm se destacando no mercado local e regional¹⁸, representando uma importante fonte de geração de emprego e renda em alguns municípios paraenses e incorporando uma mão-de-obra significativa no processo

¹⁷ A hidroponia é a ciência de cultivar plantas sem solo. As raízes recebem uma solução nutritiva balanceada que contém água e todos os nutrientes essenciais ao desenvolvimento da planta. A alface é a mais cultivada, mas outras variedades podem ser cultivadas. (DOUGLAS, 2001).

¹⁸ Floricultura Paraense – Estudo de Mercado. Belém SECTAM/2005.

produtivo. A cooperativa Alfa representa uma das organizações pioneiras no Estado do Pará a implementar o associativismo no ramo da floricultura.

3.3.2 Caso de Estudo 2: Cooperativa Beta

A Cooperativa Beta foi criada em 1997. Sua criação ocorreu no âmbito de um programa governamental de desenvolvimento local de incentivo à gestão descentralizada, denominado Projetos de Execução Descentralizada – PED. Esse Programa criado em 1995 pelo Governo Federal fazia parte do Programa Nacional de Meio Ambiente – PNMA, sob a coordenação do Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal – MMA. Em nível estadual era coordenado pela extinta Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente – SECTAM, atual Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA.

A Cooperativa Beta está localizada a 110 km de Belém, na Rodovia PA-150, km 4, no sentido Moju/Tailândia. A cooperativa possui acesso à infraestrutura em estradas, comunicação, fornecimento de energia elétrica e abastecimento de água (poço artesiano). Após a implantação, sua atividade produtiva envolveu o processamento de polpa de frutas e beneficiamento de fibra de coco. Atualmente a fibra de coco não está sendo processada, apenas o beneficiamento do coco (fruta) responde pela atividade produtiva da entidade.

Ao longo de sua existência, a cooperativa Beta tem enfrentado diversos percalços em seus processos gerenciais, além de dificuldades no processo produtivo e comercialização (MITSCHHEIN; CHAVES, 2008). O fato de estar localizada nas imediações da sede do município, não promoveu a agregação das forças produtivas, ao contrário, acabou incentivando o deslocamento de cooperados para a cidade, ação oposta ao principal objetivo de sua criação, que era o de fixar o homem no campo com qualidade de vida (Ibid.).

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.4.1 Observação Participante

Utilizou-se a observação participante para levantamento de dados empíricos por ser um método que permite ao pesquisador compartilhar, sistematicamente as atividades de vida e os interesses e afetividade de um grupo de pessoas (HAGUETTE, 1992). A cooperativa Beta, no período que durou a investigação, não apresentou nenhuma atividade relacionada a reuniões e assembleias com os associados, impossibilitando a aplicação da Observação voltada a essas atividades. A observação sobre a cooperativa Beta limitou-se em visita à sede da cooperativa e a fábrica onde é feito o beneficiamento do coco. Assim sendo, a aplicação desse método deu-se de forma mais intensa na cooperativa Alfa nas seguintes atividades:

- Acompanhamento sistemático de assembleias e reuniões realizadas no 1º domingo de cada mês, na sede da cooperativa, para observação das formas de participação dos associados, as relações entre o grupo, a tomada de decisões, dentre outros aspectos.
- Observação do comportamento do grupo durante a participação da cooperativa em eventos como a Feira de Economia Solidária, ocorrida durante o Fórum Social Mundial em janeiro do corrente ano, o Frutal Amazônia – IX Flor Pará¹⁹ (25 a 28/06/09) no Hangar Centro de Convenções e a Feira de Produtos Orgânicos na Praça Batista Campos, em agosto de 2009. A dinâmica adotada pelo grupo envolveu a divisão de trabalho por grupos e escalas para desenvolver as atividades. Observou-se o relacionamento entre os cooperados no momento de comercialização da produção, a fim de averiguar as relações internas nos cenários e eventos externos a entidade.

3.4.2 Entrevistas Semi-estruturadas

A entrevista, como qualquer outro instrumento de coleta de dados, está submetida às regras do método científico, dentre as quais, a busca da objetividade. Busca-se captar a realidade sem que a interferência do pesquisador ou de fatores externos possa modificá-la (HAGUETTE, 1992).

Utilizou-se um roteiro previamente definido, evitando-se o excesso de questões (conforme modelo em apêndice nesta pesquisa), a fim de possibilitar maior liberdade de

¹⁹ Evento de referência na região norte no segmento de flores e frutas com ocorrência anual.

expressão aos entrevistados. De acordo com Minayo (1996:99), o roteiro “é um instrumento para orientar uma conversa com finalidade que é a entrevista, ele deve ser o facilitador de abertura, de ampliação e de aprofundamento da comunicação.” Os tópicos a serem abordados, devem se dar através de uma linguagem que facilite a compreensão dos entrevistados e o relato de suas opiniões e sentimentos “utilizando seus próprios termos” (MARCONI; LAKATOS, 2006:278). As autoras citadas referem que a entrevista por ser um intercâmbio de comunicação, é importante munir-se de aspectos que tragam eficácia a inter-relação para obtenção de um testemunho de qualidade.

Assim sendo, com a preocupação de captar na íntegra os relatos fornecidos pelos cooperados, registraram-se as falas através de gravações, sempre autorizadas pelos entrevistados. Os questionamentos buscaram investigar fatores como: crença no trabalho cooperado como meio de alcançar melhorias; o grau de satisfação em relação às organizações; como se dá a convivência dentro das organizações e com a comunidade; qual o grau de motivação com as atividades realizadas; como se estruturam os interesses individuais e coletivos. Sequencialmente, as entrevistas foram transcritas e o conteúdo analisado pela pesquisadora.

Nesse contexto, as entrevistas foram utilizadas com a finalidade de captar a percepção dos atores sociais em relação às organizações as quais estão inseridos. De forma espontânea, os associados foram ouvidos e quando necessário retomou-se o contato para esclarecimento de questões dúbias.

3.5 CHECK-LIST

O *Check-list* consistiu em um formulário preenchido pela própria pesquisadora durante os contatos com os dirigentes das cooperativas e durante as visitas às sedes dos empreendimentos. Os formulários foram compostos por itens relativos ao grau de organização dos empreendimentos como: infra-estrutura física, equipamentos, organização de arquivos, forma de organização da diretoria, composição administrativa, dentre outros.

Na pesquisa de caráter qualitativo, o uso de *check-list* complementa os dados e informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas e na observação participante. Como o objetivo do levantamento foi averiguar o grau de organização das cooperativas e não a mensuração dos itens disponíveis no empreendimento, o *check-list* apresentou-se mais útil que o questionário.

3.6 ANÁLISE DOCUMENTAL

Os dados secundários foram obtidos através de consulta aos arquivos das organizações como os estatutos e atas de assembléias e reuniões. As informações obtidas nesses registros foram cruzadas com as informações obtidas através de outros procedimentos e relacionadas ao perfil das instituições em suas regulações jurídicas, administrativas e de gestão.

3.7 CONCLUSÃO: LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO MÉTODO E DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS.

Não resta dúvida que a metodologia qualitativa com estudo de caso comparativo é a que melhor se aplicou à proposta deste estudo. A abertura e flexibilidade que a caracterizam proporcionou aos entrevistados a exposição livre e detalhada de suas opiniões e, ao mesmo tempo, permitiu a pesquisadora em muitos momentos redirecionar o foco da entrevista diante da multiplicidade de dimensões presentes no problema de pesquisa investigado. Entretanto, a pesquisadora se deparou com situações de dificuldade que exigiram um redimensionamento dos procedimentos metodológicos planejados.

Uma das situações, narrada anteriormente no capítulo III, item 3.3 diz respeito à mudança na classificação de uma das cooperativas (cooperativa Beta) em relação aos critérios selecionados para enquadrá-la como um caso de pesquisa a ser analisado neste estudo.

Essa questão refletiu diretamente no redimensionamento do trabalho de campo realizado com a cooperativa Beta. Pela situação em que a mesma se encontra na atualidade, descrita nos capítulos V e VI, apresentando um corpo social reduzido (seis associados) a pesquisadora teve que rever o planejamento inicial. Inicialmente pretendia-se entrevistar apenas os cooperados de ambas as cooperativas, entretanto, especificamente no caso da cooperativa Beta, a pesquisadora tomou a iniciativa de localizar e entrevistar ex-cooperados. Esse procedimento permitiu a obtenção de dados anteriores, referentes à constituição e desenvolvimento das atividades na cooperativa. Assim sendo, foram realizadas na cooperativa Beta, ao todo, doze entrevistas. Houve o caso de entrevistados indicarem outras pessoas como fonte de informações, entretanto, essas pessoas não foram encontradas na localidade. Destaca-se que esse fato não representou nenhum obstáculo ao rigor acadêmico exigido pela investigação diante do amplo material concedido pelos entrevistados.

Já na cooperativa Alfa, não houve a necessidade de buscar ex-cooperados. A organização possui 17 cooperados e, à exceção do presidente, todos apresentaram

disponibilidade para as entrevistas, sendo que 30% dos cooperados são sócios fundadores da cooperativa e apresentam conhecimento profundo acerca do processo de constituição da cooperativa.

A falta de acesso ao presidente da cooperativa Alfa, exclusivamente para realização da entrevista oral, *a priori*, representou uma limitação para a pesquisa de campo na entidade. As tentativas feitas pela pesquisadora não conseguiram ser efetivadas. Alegando a falta de tempo para entrevista oral o referido presidente solicitou um roteiro escrito para responder aos questionamentos. A pesquisadora atendeu ao pedido, entretanto as respostas foram monossilábicas, sem a profundidade que a análise exigia. Assim sendo, trechos das manifestações do presidente da cooperativa Alfa presentes neste estudo foram conseguidos pelas gravações realizadas nos momentos de participação nas assembléias da cooperativa Alfa, durante o tempo em que durou a pesquisa de campo.

Dentre os procedimentos adotados para obtenção dos dados, a entrevista destacou-se como um recurso metodológico relevante. Considerando que a maioria do público alvo da pesquisa possui baixo índice de escolaridade, essas pessoas apresentam maior motivação para falar do que para escrever. Observando a fala pode-se verificar contradições como também direcionar a conversa para esclarecer assuntos mais complexos. O contato direto com alguns entrevistados, principalmente na cooperativa Alfa, estabeleceu uma relação de confiança e afetividade propiciando o surgimento de dados que *a priori*, não constavam no roteiro prévio e posteriormente foram inseridos. Entretanto, a pesquisadora sentiu a necessidade de ficar atenta para que as relações de amizade surgidas no trabalho, não comprometessem a objetividade da pesquisa.

Observou-se também, em ambas as cooperativas, a situação de cooperados que aparentavam não querer abordar determinado tema, exigindo da pesquisadora maior habilidade para fazer com que o entrevistado se reportasse ao tema de interesse.

O tempo planejado para a realização do trabalho de campo também teve que ser redimensionado. Inicialmente programou-se um prazo de três meses para realização da coleta de dados em campo, tendo sido necessário estender esse prazo por mais dois meses. Tornou-se difícil cronometrar um tempo para a realização de entrevistas e conseguir cumpri-lo. Considerando a liberdade proporcionada ao entrevistado, a pesquisadora não raro, prescindia de mais tempo e disponibilidade. Programava-se uma média de duas a três entrevistas por dia, e muitas vezes, realizava-se apenas uma.

Buscou-se enfrentar com naturalidade as dificuldades e limitações surgidas durante o estudo. A complexidade presente nos ambientes dos casos de pesquisa analisados, aliado à

dinâmica dos processos e relações inerentes aos mesmos, marcados por contínuas transformações, provocaram a pesquisadora a buscar estratégias que permitissem transitar e se adaptar ao ambiente, do contrário, restringir-se-iam as possibilidades de alcançar êxito no estudo proposto.

4 O INTERESSE PELA PRÁTICA DO COOPERATIVISMO

4.1 FATORES QUE MOTIVARAM O SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

O contexto de criação dos dois casos de pesquisa analisados neste trabalho apresenta características bastante peculiares que serão expostas a seguir.

Em relação à cooperativa Alfa, a pesquisa averiguou que o local onde a cooperativa mantém sua sede e onde se localiza a maioria das áreas produtivas, tem seu histórico em um contexto de ocupação²⁰. A motivação inicial que levou a constituição da cooperativa foi manter a posse de terras. O grupo que ocupou a área recebeu incentivo de um deputado estadual da época, para constituir uma cooperativa agrícola no local. Seria a forma de garantir a permanência no local através do desenvolvimento de atividades agrícolas e incentivo à agricultura familiar.

Observou-se que, embora tenha sido uma motivação oriunda das necessidades do grupo, é uma situação que diverge das razões apontados por Singer (2002) e Veiga e Fonseca (2001) acerca do cooperativismo como alternativa de organização social. De acordo com os autores citados os pressupostos de união e ajuda mútua no cooperativismo estão voltados à melhoria socioeconômica de trabalhadores, através da criação de cooperativas. Entretanto, no caso da cooperativa Alfa, a motivação primeira do grupo foi manter a posse da terra.

Contudo, amparados na justificativa de desenvolver a atividade agrícola, os participantes constituíram legalmente a cooperativa que apresenta entre outros objetivos²¹ “estimular o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas, de caráter comum” (Estatuto Social da Cooperativa Alfa) bem como “comercialização varejista dos produtos hortifrutigranjeiros” (Ibid.). Dessa forma, a real motivação que originou a implantação da cooperativa não aparece concretamente, mas, seria alcançada posteriormente.

Logo, havia a necessidade premente do desenvolvimento de uma atividade para transformar o local em uma área produtiva e assim a área estaria cumprindo uma função social. A Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 185 afirma que “a lei garantirá

²⁰ No ano de 1997 várias famílias moradoras do município de Marituba, como também de outros municípios ocuparam uma área rural particular no citado município, a qual foi denominada de Bairro Che Guevara. Mais tarde passou a se chamar Residencial Almir Gabriel em homenagem ao governador que a época autorizou a desapropriação e a compra da área ocupada, possibilitando a permanência das famílias no local (PRADO, 2008).

²¹ Artigo 5º, item I do Estatuto Social da cooperativa.

tratamento especial à propriedade produtiva e fixará normas para o cumprimento dos requisitos relativos à sua função social”²² (BRASIL, CFB, 2003:114).

Ao contrário do que recomendam Veiga e Fonseca (2001), os participantes não possuíam nenhum conhecimento sobre princípios e funcionamento de uma cooperativa, conforme relatam dois cooperados que participaram do momento de criação da cooperativa.

[...] só que nós resolvemos nos unir prá garantir o nosso terreno. Os nossos *terreno* né, primeiro pensamos numa associação depois alguém me deu a idéia de cooperativa. Não sabia como funcionava, foi uma luta muito grande até nós descobrirmos o caminho certo [...] (A.N.M. Ensino Médio completo, funcionário público aposentado, vice-presidente).

[...] nessa época eu não fazia nada, que a gente morava lá prá Marituba, foi só quando veio essa invasão que a gente entrou [...] isso aí...depois que foi...que entrou...que foi a invasão foi que a gente *entramo* e já *viemo trabalhá* já aqui, porque eu sempre trabalhei na agricultura mas no *interiô* [...] na época que veio pra cá a gente *inda trabalhamo*, *plantamo* mandioca, *inda comemo* muita farinha e beiju essas *coisa*, aí foi quando a gente montou a cooperativa né, que nem eu falei que eu não entendia nada de cooperativa e me botaram logo pra ser a presidente [...] (M.N.F.S. 2ª série, Ensino Fundamental)

A cooperativa agrícola constituída inicialmente, por apresentar erros em seu processo de legalização dado o desconhecimento de seus integrantes acerca do tema, passou por ajustes a partir da entrada de um associado com experiência em cooperativismo, o qual assumiu a presidência da entidade e se mantém no cargo até a atualidade. Essa situação é comentada pelo vice-presidente da cooperativa:

[...] foi quando o G. chegou que nós...que nós começamos a ajeitar porque, até então, na época a gente tinha feito tudo errado, o nome *tava* errado, era cooperativa mas *tava* registrada em cartório, aí o G...é, aí o G. me chamou e disse *vamo* organizar a cooperativa, então *umbora*, foi então que nós começamos a trabalhar assim...aí fomos em todos os lugares certos porque ele já conhecia a OCEPA [...] (A. N. M. Vice-presidente, Ensino Médio completo).

Assim sendo, após a implantação da cooperativa Alfa, o início da atividade produtiva deu-se através de capacitação para desenvolvimento de hortas comunitárias e produção de plantas ornamentais. Estas atividades foram introduzidas a partir da participação da entidade em um Projeto do Governo Federal à época, denominado Programa Comunidade Solidária.

A inclusão no referido Programa foi viabilizada pela parceria com uma entidade sem fins lucrativos denominada Sociedade de Meio Ambiente, Educação e Cidadania – SOMEK. De acordo com a entrevista do dirigente da SOMEK, a parceria com a cooperativa originou-se

²² Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Cap. III: “Da Política Agrícola e Fundiária e da Reforma Agrária.”

em um treinamento proporcionado pelo Programa Comunidade Solidária, com o objetivo de “treinar os participantes na elaboração de projetos sociais” (J.U.S.B., dirigente SOMEK), do qual a SOMEK participou juntamente com lideranças da cooperativa Alfa.

Como resultado do treinamento, a entidade resolveu “elaborar projetos pilotos para a área (da cooperativa Alfa) que submetidos à avaliação da equipe (do Programa), foram aprovados”, porque o local onde se situava a cooperativa Alfa “à época era considerada uma área de muita carência, portanto, os projetos elaborados tinham grandes possibilidades de serem aprovados” (J.U.S.B., dirigente da SOMEK).

Assim sendo, o projeto aprovado para a entidade denominado “Meio Ambiente, Meio de Vida” teve como objetivo “ocupar e desenvolver a área da Cooperativa e ao mesmo tempo incentivar a entrada de mais membros para que a mesma pudesse se fortalecer e crescer” (Ibid.). A atividade consistiu em aplicação de treinamento para desenvolvimento de horta comunitária. Foi desenvolvida com os filhos dos cooperados e cada participante recebeu uma bolsa de R\$ 50,00 (cinquenta reais) financiada pelo Programa.

Foi elaborado também pela SOMEK outro projeto para a cooperativa Alfa, desta feita direcionado a captação de recursos da Fundação Cáritas²³, apoiado segundo o dirigente da SOMEK pela Igreja Católica de Marituba e com o aval da Arquidiocese de Belém. Os recursos obtidos através da Fundação Cáritas viabilizaram a aquisição de uma caixa d’água, bomba d’água e alguns implementos agrícolas, bem como o treinamento denominado “Produção de Mudas Ornamentais” que direcionou a prática produtiva para a floricultura. À época, não houve opção de escolha. Era a única opção que a Fundação podia ofertar naquele momento, e por outro lado o grupo precisava iniciar uma atividade produtiva.

Após a elaboração e aprovação dos projetos, a SOMEK considerou finalizada sua atividade com a cooperativa Alfa, retirando-se do local.

A maioria da produção inicial de mudas de plantas ornamentais obtidas como resultado do treinamento foi perdida por não ter sido feito um planejamento para comercialização. Nesse momento houve uma desmotivação pela não visualização de benefícios econômicos. Essa situação reforça a afirmação de Jagger (1992) que a cooperativa não é um empreendimento com objetivos exclusivamente sociais, os participantes vislumbram melhoria da qualidade de vida, através da renda gerada pela atividade.

²³ A Cáritas Brasileira integra a Rede Caritas Internationalis, rede da Igreja Católica de atuação social. É um Organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil –CNBB, com atuação na defesa dos direitos humanos e do desenvolvimento sustentável solidário na perspectiva de políticas públicas, com uma mística ecumênica. (Disponível em: <http://www.caritas.org.br/quemsomos.php?code=8>. Acesso em 01/07/2009)

Chama a atenção nesse contexto, a excessiva falta de autonomia e participação dos cooperados na escolha e planejamento das atividades produtivas a serem desenvolvidas pela organização. Observa-se a presença de agentes externos protagonizando e induzindo as iniciativas, bem como a aceitação e dependência dos participantes em relação aos agentes indutores.

Trata-se de uma situação visualizada nas análises de autores como Albuquerque et al., (2001) e Veiga e Fonseca (2001) ao demonstrarem preocupação acerca da criação de entidades cooperativas fortemente influenciadas por agentes externos ao grupo, e sem que o mesmo tenha o entendimento necessário sobre o cooperativismo, seus princípios e fundamentos, entre outros fatores, que irão influenciar na trajetória dos empreendimentos cooperativistas. Tais fatores influenciam fortemente para a obtenção de resultados tanto positivos quanto negativos pelos empreendimentos (VEIGA; FONSECA, 2001). Vale ressaltar a peculiaridade presente no caso da cooperativa Alfa, na qual, a idéia do cooperativismo se fundamenta a partir de um histórico de luta pela posse de terras e incentivado por agentes externos sem que os participantes apresentem o real entendimento acerca da doutrina cooperativista.

Em outubro de 2000, o Governo do Estado do Pará em parceria com diversas instituições estaduais e sob a coordenação da SECTAM (atual SEMA), implementou o Programa Paraense de Tecnologias Apropriadas – PPTA, o qual fazia parte de uma estratégia governamental com a finalidade de verticalizar a produção estadual e romper com o modelo extrativista regional, a partir de uma perspectiva sustentável. O PPTA atuou em cinco setores²⁴ produtivos considerados prioritários, selecionados segundo critérios do Governo do Estado e seus parceiros (FLORICULTURA PARAENSE: ESTUDO DE MERCADO – SECTAM, 2005).

A Floricultura foi considerada um dos setores prioritários porque, na visão do governo da época,

Os ganhos de competitividade, na produção de flores e plantas ornamentais, passam não só pelo aproveitamento das vantagens comparativas, como também pela total integração entre as empresas que compõem a cadeia produtiva (FLORICULTURA PARAENSE: ESTUDO DE MERCADO – SECTAM, 2005:12).

²⁴ Setores de Movelaria, Fruticultura, Oleiro-Cerâmico, Floricultura e Joalheiro (FLORICULTURA PARAENSE: ESTUDO DE MERCADO – SECTAM, 2005).

Assim sendo, a cooperativa Alfa recebeu apoio governamental das várias instituições que compunham o PPTA como SECTAM (atual SEMA), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, EMATER, SAGRI e Prefeitura Municipal, através de cursos de capacitação específicos, para proporcionar uma produção de qualidade e condições favoráveis de comercialização. Entretanto não havia uma percepção de interesse coletivo do grupo, como um todo, em torno da atividade do cultivo de plantas ornamentais, muitos cooperados demonstravam interesse por outras atividades, principalmente a cultura hidropônica de alface, conforme constatação de Souza e Reis (2003).

De sua formação inicial, a cooperativa Alfa, com onze anos de fundação, mantém seis cooperados. Os demais, que compõem atualmente o corpo social da cooperativa ingressaram após a cooperativa ter iniciado. A forma como foi constituída, certamente contribui para as características singulares que apresenta na atualidade, se comparada a outros empreendimentos cooperativos.

Atualmente, em um mesmo empreendimento caracterizado pela cooperativa, agrupam-se diferentes segmentos de atividades, fortalecendo a constatação de Souza e Reis (2003) acerca do interesse dos cooperados por outras atividades produtivas, principalmente a hidroponia.



Figura 1: Produção de alface hidropônica no espaço coletivo de produção no terreno da cooperativa Alfa.
Fonte: Márcia Luana. dez. 2008.

A atividade de hidroponia é a única que possui área de produção coletiva. As outras atividades referem-se ao cultivo de plantas ornamentais e hortaliças orgânicas. Encontra-se em fase de implantação o cultivo de ervas medicinais. Muitos cooperados participam em diferentes segmentos chamados por eles de grupos.

Nós nos unimos e fazemos grupo *né*, tem o grupo da hidroponia, tem o grupo de plantas...plantas ornamentais, tem o grupo de plantas medicinais, tem o grupo de horta orgânica. Então esses... esses são só associados, são cooperados [...] então é assim, quando a gente faz um projeto a gente faz em conjunto, se junta dez pessoas *umbora* fazer um projeto *prá* tal coisa, então se o banco *aceitá*...(A. N. M. Ensino Médio completo).

É interessante ressaltar, a preocupação dos cooperados em mostrar sua identificação com determinado grupo, incluindo-se aqui uma analogia ao entendimento de Olson (1998) acerca da participação em grupos. Olson (1998) entende essa participação direcionada por interesses coletivos, entretanto, os indivíduos aderem ao grupo objetivando também atender interesses individuais. Quando o interesse coletivo é alcançado, o interesse individual começa a se sobrepor sobre o interesse coletivo. No caso em análise, predomina a escolha racional citada por Olson (1998), voltada para o atendimento de objetivos econômicos.

Com relação à outra cooperativa, denominada neste estudo de cooperativa Beta, sua criação ocorreu no âmbito de um programa governamental de desenvolvimento local de incentivo à gestão descentralizada, denominado Projetos de Execução Descentralizada – PED.

O PED foi criado em 1995 e fazia parte do Programa Nacional de Meio Ambiente – PNMA, sob a coordenação, em nível nacional, do Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal – MMA e, em nível estadual, pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente - SECTAM. Tinha como objetivo geral “ampliar a descentralização da gestão ambiental no País, através da adoção de novas estratégias para o enfrentamento dos problemas ambientais onde os interesses econômicos estejam conciliados com a proteção ambiental” (TELLES, 1999:1).

Foram financiados seis projetos pelo Governo Federal, através de recursos oriundos do Banco Mundial, do Governo do Estado e das prefeituras participantes dos Projetos. Foi criada em nível estadual a Unidade de Coordenação Estadual – UCE, baseada na SECTAM, cuja UCE representava o organismo responsável pelas ações de implementação dos Projetos no Estado do Pará.

De acordo com a entrevista da coordenadora à época, do PED no Estado do Pará, foi feito um processo de divulgação do Projeto nos jornais locais, apresentando os critérios para submissão dos municípios e instituições interessadas, bem como envio de convite para todas as prefeituras do Estado para participarem de um seminário de divulgação do Projeto:

[...] Uma das coisas também que o Estado era obrigado: fazer um grande seminário de divulgação do Projeto. Nós iniciamos com isso, eu me lembro bem que foi até lá na Escola Técnica, a Universidade agora *né* [...] É, na antiga Escola Técnica Federal do Pará, aí nós fizemos lá com a participação *né* de toda a comunidade científica local *né* que também... que pudesse é ajudar as prefeituras, a...a... e todas

as prefeituras mostraram interesse e...e...se credenciaram [...] (F. L. P. T coordenadora do PED. Entrevista em 28/07/09).

Segundo a coordenadora do Projeto, apenas 21 prefeituras municipais preencheram os critérios para credenciamento exigidos para participação. Essas 21 prefeituras foram distribuídas em 06 projetos, agrupadas de acordo com a área de localização geográfica. A execução dos Projetos nos municípios contemplados contou com a parceria de instituições como EMBRAPA, EMATER, SEBRAE e o Núcleo de Ação para o Desenvolvimento Sustentável – POEMAR através do Programa Pobreza e Meio Ambiente-POEMA/UFPa.

Assim sendo, a cooperativa Beta fez parte do denominado Projeto 06: Desenvolvimento Integral, Participativo e Sustentável da Bacia do Tocantins e Ilhas, cujo executor era o município de Abaetetuba e tinha como co-executores os municípios de Baião, Cametá, Currálinho, Moju e Oeiras do Pará (TELLES, 1999).

Foram definidas (institucionalmente) duas linhas de atividades para o Projeto 06: Agrossilvicultura²⁵ e Processamento de Alimentos e Comercialização Conjunta da qual fez parte a cooperativa Beta, analisada neste estudo e localizada no município de Moju (Ibid.).

Os dados obtidos pela pesquisa mostram que a criação da cooperativa obedeceu a uma orientação institucional, ou seja, houve uma indução por parte da coordenação do Programa para constituição de uma cooperativa para implementação do Projeto, haja vista que a organização dos produtores no local era predominantemente em forma de associações. É possível observar esse fato na entrevista da coordenadora do Projeto à época:

[...] Eles eram mais organizados em forma de associação, nós é que já incentivamos é...a...a criação da...das cooperativas até pra começar *né*, porque o que...uma das coisas que...que, o obje...que os objetivos do projeto era exatamente tentar agregar valor *né*, ao produto...*né*, que...a produção de ...de cada município [...]então, isso é que a gente estava incentivando, que eles fossem agregar valor com a instalação das agroindústrias como a farinha de banana *né*, polpa de frutas [...] (F. L. P. T coordenadora do PED. Entrevista em 28/07/2009)

No caso da cooperativa Beta, o Projeto viabilizou estrutura e equipamentos como aquisição de equipamentos para agroindústria, aquisição de um caminhão e um barco para escoamento da produção. No aspecto administrativo, foram aplicados treinamentos em gerenciamento administrativo, contábil e financeiro para os gestores, bem como treinamento em comercialização agrícola, educação ambiental e organização comunitária para os produtores rurais participantes do Projeto (TELLES, 1999).

²⁵ A agrossilvicultura engloba todas as formas de utilização da terra nas quais se cultivam espécies lenhosas (árvores e arbustos) em conjunto com outras espécies de vegetação ou criação de animais. (SCHÖLL; NIEUWENHUIS, 2003).

A cooperativa Beta desenvolveu a agroindústria de beneficiamento de fibra de coco e processamento de frutas. Os dados obtidos mostram que, durante o período de vigência do Projeto, a cooperativa agrupou um grupo considerável de cooperados (não foi possível obter o número exato, entretanto, de acordo a ata da Assembléia Geral ocorrida em julho de 2005, está registrado a presença de 73 associados) em relação à atualidade. Entretanto, não conseguiu alavancar e ganhar condições de sustentabilidade, tendo inclusive paralisado por um tempo suas atividades (MITSCHHEIN; CHAVES, 2008).

Foi estimulada pela prefeitura municipal e por agências de governo como a EMATER, uma recomposição da cooperativa Beta. Percebe-se mais uma vez, a exemplo da constituição da citada cooperativa, um cooperativismo induzido a partir de instituições de governo. Houve uma reestruturação da cooperativa em bases divergentes das bases que fundamentam a prática do cooperativismo conforme apontam as análises de Veiga e Fonseca (2001) e Singer (2000).

Instituições como EMATER, SEBRAE e o POEMA apoiaram a reestruturação. A pesquisa identificou uma forte dependência do apoio institucional para essa reestruturação. Segundo a entrevista de um ex-cooperado, o SEBRAE disponibilizava recursos financeiros para que a cooperativa comprasse matéria-prima do produtor para beneficiamento, ao falar sobre o assunto ele se refere “a verba que o SEBRAE mandava *pra* comprar o coco”.

A cooperativa Beta com o apoio institucional recebido para sua reestruturação, por algum tempo conseguiu manter-se em funcionamento, mas também não se sustentou. O POEMA/UFGA manteve o apoio técnico à entidade. Disponibilizou também uma unidade produtiva que se encontrava em outro município, para beneficiamento da matéria-prima, além de técnicos para prestar assessoria. É perceptível na fala do presidente da cooperativa a dependência desta em relação ao apoio da instituição POEMA.

[...] o POEMA colocou duas pessoas lá um técnico um engenheiro químico e uma técnica agrícola pra *tomá* conta e *funcioná* de novo.

Eu preciso do que, eu preciso *dum...dum...dum* químico pra produzir biscoito né, novas químicas, novas...nós *num* temos isso aqui, aqui não tem, o POEMA *ta* lá com internet, *ta* com tudo pra *fazê* isso aí *né*, a gente precisa de que...marca, registrar uma marca...eles tem acesso as pessoas que cuidam disso *né*, mas não acontece, isso é que é minha crítica com eles, aí não acontece essas coisas [...] (Presidente da cooperativa Beta, Ensino Fundamental completo)

De acordo com Mitschein e Chaves (2008), na busca de soluções para revitalizar as agroindústrias (fibra de coco e frutas) geridas pela cooperativa, o POEMA apoiou a execução de um projeto com recursos do PRONAF em 2002, que deu um novo fôlego à cooperativa. Esse projeto permitiu regularizar a produção de fibra de coco e expansão do processo de coco ralado (Ibid.). Contrariando a expectativa positiva dos autores citados, a atividade de

beneficiamento da fibra do coco está paralisada. Atualmente, a única atividade produtiva da cooperativa Beta é o beneficiamento do coco.



Figura 2: Amontoado de fibras de coco para beneficiamento cuja produção encontra-se desativada na cooperativa Beta em Moju/PA.

Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.



Figura 3: Blocos de fibras de coco armazenados na cooperativa Beta. A atividade de beneficiamento e comercialização do produto encontra-se paralisada.

Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.

A cooperativa após a reestruturação ainda conseguiu fornecer sua produção para alguns clientes de referência em sua área de atuação, porém, as informações levantadas neste estudo, apontaram que, dessa vez também, não conseguiu alavancar. Apesar de constar em ata de fevereiro de 2008 a participação de dezenove cooperados, a pesquisadora conseguiu manter contato com apenas quatro pessoas que foram apresentadas como cooperadas. Uma delas é o presidente da cooperativa e as demais trabalham no local ao qual o presidente geralmente se reporta como fábrica e dificilmente como cooperativa.

Foram feitas também entrevistas com pessoas que em algum momento trabalharam ou tiveram contato com a cooperativa, mostradas ao longo deste trabalho, e consideradas como manifestações importantes para subsidiarem a análise, dada a escassez de dados documentais e o reduzido número de participantes na atualidade.

Assim sendo, averiguou-se que, ao contrário da cooperativa Alfa, a motivação inicial para a criação da cooperativa Beta, não partiu de prioridades definidas pelos atores diretamente envolvidos, e sim de uma instituição externa, neste caso, o Estado. Benecke (1980) afirma que o Estado tem grande importância na implementação das organizações cooperativas, porém ressalta que seu papel não é de execução e sim o de viabilizar condições de sobrevivência dessas organizações.

A motivação para a criação deve originar-se dos atores sociais locais que a partir de suas necessidades, definem as prioridades. Certamente esta é uma variável determinante para os resultados que se quer alcançar através da implantação de organizações do tipo cooperativas. Quando a implantação se dá a partir de incentivos do Estado desconectada das necessidades dos associados, representa um forte fator de insucesso ao empreendimento cooperativo (ALBUQUERQUE; BARRETO; CIRINO, 1998).

4.2 COOPERATIVISMO: POR QUE PRATICÁ-LO?

Investigou-se entre os cooperados de ambas as cooperativas, o interesse que os levou a optar por participar de uma entidade cooperativa. Tanto na cooperativa Alfa quanto na Beta, observou-se que as justificativas apresentadas vão ao encontro das análises de autores como Gaiger e Laville (2009), Buarque (2002), Veiga e Fonseca (2001), Singer (2000) em que o cooperativismo aparece como possibilidade de inclusão produtiva para indivíduos que não atendem às exigências requeridas pelo mercado capitalista.

Prevalece a questão da cooperativa como alternativa de inserção ou reinserção no mercado de trabalho e instrumento de geração de renda, principalmente para indivíduos que não se enquadram aos padrões de produção e qualificação exigidos pelo atual estágio do mundo capitalista (VEIGA; FONSECA, 2001; SINGER, 2000). Gaiger e Laville (2009) reportam-se a situação como o enfrentamento à exclusão econômica e social imposta pelo mercado.

Em muitas entrevistas está presente o grave problema do desemprego, intensificado pelas exigências introduzidas com a revolução tecnológica validando a constatação de Buarque (2002) em que as exigências competitivas essencialmente fundamentadas em conhecimento tecnológico e informação, restringem os postos de trabalho e excluem indivíduos que não atendem às qualificações exigidas. Um cooperado da cooperativa Alfa apresenta uma interessante reflexão sobre essa questão.

[...] nossos pais no começo eles já eram *agricultor* né, eles precisaram vender por não ter tecnologia não ter a...é...assim um conhecimento *né* com a agricultura porque cada vez mais a gente o...o...o tempo está nos trazendo uma renovação *né*, uma renovação *pra...pro* nosso convívio da...do trabalho, aí nossos pais não tinham esse conhecimento, aí acharam que tinham que vender as terras deles e *vim pra* cidade *né*, *pra* trabalhar empregado, assim nós viemos, aí eu *teve* essa oportunidade eu cheguei a ser mecânico, aí depois eu fui pra Serra de Carajás cheguei lá o...o trabalho meu e ele tinha que depender, dependia de conhecimento e escolaridade aí eu não tinha...aí eu *teve* que é...*vê* o que era que eu ia *fazê* [...] (L. F. M. 4ª série, Ensino Fundamental).

Outro cooperado da cooperativa Alfa relatou que exercia a função de caldeireiro e vigilante, ficou desempregado e a cooperativa foi a alternativa para reinserção ao trabalho:

Tô aqui, *tô* me dando bem graças a Deus e vai melhorar prá mim e para o grupo (M. Q. C. 1ª série Ensino Fundamental).

O entrevistado em questão é um cooperado que também é contratado da cooperativa. Seu objetivo para o futuro é o de conseguir um financiamento para produzir plantas ornamentais, ou seja, sua motivação por estar no grupo reside na vontade de atingir seu objetivo individual através desta via (OLSON, 1998).

Na cooperativa Beta, essa questão do desemprego também se encontra bastante presente nas entrevistas. Na entrevista feita com uma cooperada que, participou por um tempo da cooperativa, e resolveu sair, perguntou-se a ela, se no período em que esteve afastada conseguiu arranjar outro emprego e a resposta foi,

não, não, não consegui, isso fez eu voltar de novo *né* [...] (A. C. 3ª série Ensino Fundamental).

Os trechos de entrevistas a seguir são de duas ex-cooperadas que falaram de suas opções pela cooperativa Beta, à época.

Na época eu estava desempregada porque eu era contratada do município, professora, na época houve *é...é*, o prefeito que nos apoiávamos perdeu a eleição aí [...] aí fiquei desempregada (C. C. T. Ensino Médio completo)

Eu me interessei porque eu tava desempregada, então apareceu essa oportunidade, eu nunca tinha trabalhado antes numa cooperativa, e aí por estar desempregada eu aceitei trabalhar (R. M. V. Ensino Médio completo)

Perguntou-se a outro entrevistado da cooperativa Beta o que o levou a participar da cooperativa. Ele faz a seguinte afirmação:

Como o negócio do emprego *né*, antes eu não trabalhava, agora já trabalho na cooperativa, eu nem sabia praticamente o que era a cooperativa (...) (A. M. S., Ensino Fundamental completo).

As entrevistas apresentadas corroboram com a percepção de Pinho e Benevides (1985) e Singer (2002) que não resta dúvida de que as cooperativas estão cada vez mais presentes no contexto econômico mundial e configuram uma iniciativa de desenvolvimento que possibilita a inclusão para pessoas com pouca ou nenhuma qualificação.

Em relação à escolaridade²⁶, de maneira geral, nas entrevistas obtidas tanto na cooperativa Alfa quanto na cooperativa Beta, é possível observar que predomina entre os

²⁶ Para essa análise as variáveis foram consideradas da seguinte forma:
Sem escolaridade - Ausência de escolaridade e analfabetos funcionais.
Baixa escolaridade – Cooperados com Ensino Fundamental incompleto e completo.
Alta Escolaridade – Ensino Médio completo e Superior incompleto.

entrevistados um baixo nível de escolaridade. Na cooperativa Beta particularmente, as pessoas entrevistadas com alto nível de escolaridade não permaneceram na cooperativa. Contudo, a investigação demonstrou que as cooperativas não atraem exclusivamente pessoas com baixa escolaridade. Essa contraposição captada pela pesquisa encontra-se exemplificada na cooperativa Alfa.

Há um predomínio da questão do desemprego como determinante na opção pela cooperativa Alfa e uma relação presente com a baixa escolaridade, mas há também cooperados com alta escolaridade que optaram pela cooperativa com uma visão profissional, enxergando na cooperativa um instrumento para alcançar o mercado e uma forma de acesso que diminui custos e evita a burocracia necessária para abrir uma empresa.

O exemplo de cooperados que optaram pela cooperativa com uma visão profissional corresponde ao caso de um dos participantes que possui Ensino Médio completo, curso de auxiliar de mecânica e está fazendo curso de técnico florestal. Em sua entrevista, informou que foi morar na área onde se localiza a cooperativa, devido à perda do pai. Por insistência da mãe que já morava no local, era cooperada e uma das fundadoras da cooperativa, começou a produzir plantas ornamentais.

[...] comecei a acreditar no...no potencial vi e comecei a participar e ver que tinha condições de sobreviver dali e optei e até hoje *tô* aqui com o propósito de fazer...montar uma paralela da cooperativa produzindo, aí meus filhos futuramente se beneficiarem também desse projeto [...] meu forte é a ornamental e *tô* me especificando na área florestal também pra produção de mudas pra florestal, *tô* aprendendo pra isso também (S. F. S., Ensino médio completo).

A entrevista do cooperado permite captar sua visão de profissionalização a partir do cooperativismo. Nota-se também uma expectativa em relação à reprodução social ao vislumbrar o futuro dos filhos relacionado a essa prática. Paralela a sua participação como cooperado na cooperativa Alfa, o participante em questão reproduz em sua propriedade a prática do trabalho coletivo no grupo familiar. Pratica o cooperativismo com planejamento empresarial em seu grupo familiar. Gimenes e Gimenes (2008) e Bialoskorski Neto (1998) ressaltam a necessidade de adoção de métodos racionais de administração do cooperativismo na atualidade como forma de profissionalizar a gestão e trazer benefícios principalmente no que se refere à capitalização e financiamento das cooperativas.

Em companhia da irmã, cunhadas e esposa, o cooperado em tela forma um grupo familiar que cultiva plantas ornamentais e administra a produção seguindo práticas de gestão recebidas através de cursos de capacitação.

A gente vende e o que vende a gente divide entre eles e a empresa né, eu sempre coloquei *pra* eles assim como a gente fez um curso de gestão pelo SEBRAE que a gente tem uma...uma empresa que precisa ser sustentada então ela é uma pessoa física no nosso meio. Divide o dinheiro entre ela e se dá cinquenta reais pra cada um, dá cinquenta *pra* mim, da cinquenta *pra* elas e cinquenta *pra* empresa [...] a gente funciona dessa forma...é aquisição de insumos e compra de novas...novas plantas, novas espécies pra multiplicar, tudo o que vende é dessa forma [...] (S. F. S., Ensino médio completo).

Outro cooperado da cooperativa Alfa que cursa administração de empresas de uma faculdade particular relata que sua identificação com a agricultura vem desde a infância. Anteriormente trabalhava com panificação, era proprietário de uma panificadora e comprou o terreno na área onde se localiza a cooperativa para poder “lidar no campo”. Enxergou na entidade uma proposta de melhoria, ou seja, através da cooperativa ter acesso ao mercado evitando os trâmites burocráticos necessários para abertura de uma empresa.

Seria a proposta como você disse de...de melhorias *né*, como você por exemplo ter acesso ao mercado, hoje se você não tem é...por exemplo uma cooperativa, você vai ter que abrir uma empresa, você vai ter que ... é uma grande *burrocracia né*, e a cooperativa ela já tem acesso ao grande supermercado, então é uma oportunidade de você ingressar ao grande [...] (M. D. S., Ensino Superior incompleto).

Assim, entende-se que a baixa escolaridade certamente influencia na opção de indivíduos pela participação em cooperativas conforme afirmam Pinho e Benevides (1985) e Singer (2002), encontrando nas entrevistas dos participantes da cooperativa Beta, o reforço para essa afirmação.

No entanto, as cooperativas também despertam interesses em pessoas com alta escolaridade, como os exemplos dos participantes da cooperativa Alfa. Estes estão enxergando no cooperativismo a possibilidade de desenvolvimento empresarial com o usufruto dos benefícios que uma empresa dessa natureza pode oferecer, e ao mesmo tempo, compartilhando com outras pessoas de um projeto coletivo de desenvolvimento.

Comparando-se as afirmações anteriores de Pinho e Benevides (1985) e Singer (2002) e os relatos dos cooperados M. D. S. e S. F. S., observa-se o surgimento de uma nova perspectiva no interior do cooperativismo, representada pelo comportamento inovador dos associados da cooperativa Alfa, citados anteriormente. Trata-se da prática do cooperativismo a partir de uma visão empreendedora por pessoas com alta escolaridade que optaram livremente por essa iniciativa de desenvolvimento, como forma de se desenvolver empresarialmente.

Infere-se que, para as cooperativas, esse fato contribui para o alcance de um melhor desempenho das mesmas no concorrido mercado capitalista. A visão empresarial inclui planejamento estratégico e gestão profissionalizada. Estas variáveis certamente representam um diferencial significativo para a consolidação dos empreendimentos capitalistas na atualidade.

O cooperado S. F. S., em outro momento de sua entrevista, demonstra sua preocupação com o coletivo. Pretende atingir estabilidade através do empreendimento cooperativo com a perspectiva de ajudar outras pessoas através da contratação de mão-de-obra. Está presente em seu relato a expectativa para um futuro como empregador e assim contribuir também para o desenvolvimento local.

Eu sinceramente acho que muitas pessoas deviam ter esse pensamento, é a estabilidade *né*, termos estabilidade e de poder também ajudar aquelas pessoas que precisam. Em vez de estar correndo atrás de ser ajudado, correndo ajudando, eu sempre penso nisso, tanto é que pessoalmente eu tenho um projeto [...]
[...] antes a gente tinha um projeto assim com meu pai e minha mãe morando aqui pro “Che Guevara” e a gente constituindo a nossa vida fora, trabalhando empregado *pros* outros *né*, porque essa é a... natureza humana, servir de empregado todo tempo até que ele cria a consciência de que ele pode empregar ao invés de ser empregado... e com a morte do meu pai a gente já veio pra *cá* e abriu esse horizonte que a gente pode em vez de ser empregado empregar pessoas *né*, ser empreendedor, ser o empresário e contribuir *pro* desenvolvimento aí do município e *pro* Estado. (S. F. S. Ensino Médio completo, presidente do Conselho Fiscal)

Entre os dois cooperados que manifestaram essa visão, chama a atenção os diferentes objetivos individuais. Enquanto que em uma entrevista está presente um interesse bem individualizado de conseguir melhorias pessoais através de um empreendimento cooperativista, porque, segundo o entrevistado, apresenta menores trâmites burocráticos para o acesso ao mercado, no outro, identifica-se uma preocupação maior com o coletivo. Essa preocupação está manifestada no desejo de crescimento através de um empreendimento cooperativo com a expectativa de expansão de oportunidades através de um projeto coletivo. Esse contexto remete às inferências de Olson (1998) sobre a participação em grupo organizado, para atender interesses comuns, ser também conduzida por interesses individuais e pessoais, principalmente ao se tratarem de interesses econômicos.

A introdução de inovações, na forma de gerir os empreendimentos vai ao encontro da preocupação de Oliveira (2006) acerca da inclusão de fatores administrativos com base em planejamento, utilização racional de recursos, treinamento para atuação nos diversos setores entre outros, ou seja, a profissionalização da gestão no empreendimento cooperativo,

conforme preconizam autores como Gimenes e Gimenes (2008) com a finalidade de manter condições de competitividade no atual contexto.

Observa-se que a administração de um empreendimento cooperativo, fundamentada em uma visão empresarial tal qual das demais empresas de capital, pode sinalizar outra via para o desenvolvimento local através da participação em cooperativas, não só como uma alternativa para indivíduos sem qualificação no mercado como também para indivíduos que façam a opção por livre escolha, de desenvolvimento econômico, social e sustentável, participando de um empreendimento cooperativo com condições de competitividade no mercado local. De acordo com Gimenes e Gimenes (2008) o desafio reside em introduzir a prática de gestão profissionalizada aliada aos princípios cooperativistas.

No que se refere à cooperativa Beta, verificou-se que as pessoas com alta escolaridade participaram em um determinado momento da cooperativa - no momento em que ficaram desempregadas. Atualmente, estas se encontram em outras atividades e não demonstraram interesse em voltar a participar de uma cooperativa. Contudo, não se tem elementos para afirmar que a perda do interesse pela participação em cooperativa, deu-se exclusivamente por essa condição, ou motivadas por circunstâncias específicas, pois é possível identificar outros elementos no contexto das entrevistas.

[...] não foi uma... uma experiência boa. Eu não gostei de ter trabalhado. A estrutura é... como que eu posso te dizer...a maneira como é...é... aquela estrutura da gente se adaptar ao trabalho, entendeu? [...] achei que muita coisa deveria melhorar, até mesmo para a saúde dos funcionários e não tinha por isso eu desisti [...]. Até mesmo porque a Beta, ela não funcionava assim [...]. Eu não sei bem explicar bem como é essa cooperativa aí, mas eu não via reuniões *ta*? E se tinha algum... quando a gente conseguiu montar essa fabriqueta aí, não tinha esse negócio de dividir...e...dividir o lucro...não [...] não decidia, não sentava pra ver os lucros, as despesas, nada. Simplesmente ele fixou um salário e ficou esse salário e a gente sabia que no início a cooperativa *tava* dando mais que isso entendeu? Então foram várias as questões que na qual eu não aceitei mais ficar, porque eu *to* te falando que a minha experiência... a primeira vez que eu participei de uma cooperativa então... foi uma experiência que eu não gostei [...] (R. V. M. Ensino Médio completo)

[...] essa experiência é, porque ...porque eu não quero mais não [...] não acredito. Porque *pra* mim só melhora a qualidade de vida do presidente...o resto não, entendeu? O do presidente melhora, mas dos associados não e também é uma experiência que eu tive que nunca mais na minha vida eu quero ter [...] (C. C. T. Ensino Médio completo).

4.3 CONCLUSÃO

A partir dos elementos presentes nas entrevistas, outras questões destacam-se para o contexto de análise. Identificou-se questões voltadas à forma de gestão da entidade a qual

apresenta elementos bastante diferenciados da dinâmica da cooperativa Alfa. Este estudo apresenta um capítulo destinado à análise da organização e gestão no cooperativismo no qual serão detalhados os aspectos relativos à gestão.

Diante do exposto, é possível visualizar o cooperativismo em consonância com o pensamento de autores como Gaiger e Laville (2009), Buarque (2002), Veiga e Fonseca (2001) e Singer (2000) os quais o enxergam como alternativa de inclusão social e econômica para indivíduos sem qualificação para os padrões exigidos pelo modelo econômico vigente. No entanto, a criação de cooperativas deve emergir das demandas de grupos interessados a partir de necessidades específicas. Quando a cooperativa se estabelece a partir de agentes externos, suas possibilidades de consolidação e desenvolvimento são mínimas no momento em que o agente incentivador se afasta do grupo.

As agências de desenvolvimento como o Estado e outras organizações são fundamentais para viabilizar iniciativas de desenvolvimento como os empreendimentos cooperativos como demonstrado nos casos das cooperativas Alfa e Beta. Todavia, a atuação desses agentes deve ser de suporte e fomento das iniciativas através de regulamentação, programas de formação, investimento em capacitação em educação para o cooperativismo, empreendedorismo, dentre outros instrumentos.

A capacitação e sensibilização do grupo acerca do cooperativismo são essenciais para a escolha consciente, aumentando as perspectivas de consolidação dessa iniciativa de desenvolvimento para os grupos interessados, caso contrário, a entidade sendo criada a partir de um agente externo é um obstáculo ao avanço da mesma. O cooperado não se sente ator do processo e, portanto, enxerga a cooperativa como um ente externo a ele. Esse cenário estimula uma relação de dependência entre a cooperativa e o agente incentivador e quando esse agente se retira são mínimas as condições de avanço e consolidação do empreendimento cooperativo.

Com base nos casos analisados pela pesquisa, constatou-se que o interesse pela prática do cooperativismo inclui, mesmo que de forma ainda incipiente no contexto desta pesquisa, indivíduos com alta escolaridade e qualificados para o mercado de trabalho que optaram livremente pelo empreendimento cooperativo. Chama a atenção dentre essa minoria, o entendimento acerca da prática do cooperativismo a partir de uma visão racional e empresarial. Há uma preocupação em planejar e gerir as atividades de forma similar a dinâmica de planejamento e gerenciamento de atividades pelas empresas de capital.

Assim sendo, os dados apresentados neste capítulo permitem inferir que o cooperativismo, desde seu aparecimento até a atualidade, continua a representar uma

promissora iniciativa de organização e desenvolvimento da produção para grupos com dificuldade de inclusão produtiva no mercado capitalista. Está despertando também o interesse de pessoas com qualificação para o mercado, mas que preferem empreender de forma autônoma através da participação em cooperativas, porém com uma visão bem profissionalizada de planejamento e gestão no interior do empreendimento, sinalizando para uma ampliação da capacidade de desenvolvimento local através dos empreendimentos cooperativos.

5 FATORES POLÍTICOS INSTITUCIONAIS QUE INFLUENCIAM NOS RESULTADOS DO COOPERATIVISMO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

5.1 A INTERAÇÃO COM O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL

Um fator absolutamente relevante no contexto de fortalecimento e atuação das entidades cooperativas, diz respeito à consolidação de parcerias entre essas organizações e as demais entidades que compõem a sociedade civil organizada, as quais se considera que dão densidade ao tecido político e institucional territorial.

Assim sendo, buscou-se investigar a existência e como se dá a relação das cooperativas Alfa e Beta com as organizações que se situam no contexto político e institucional dos territórios nos quais estão localizadas, conforme se observará a seguir.

5.1.1 Relação Política

A partir de uma visão espacializada, pode-se entender que as cooperativas por si só, configuram espaços de interação e consolidação de parcerias entre um grupo restrito. A possibilidade de tornarem-se empreendimentos sustentáveis que garantam a sobrevivência de seus associados e contribuam para o desenvolvimento local, está intrinsecamente relacionada à capacidade de estabelecerem articulações e parcerias (FARIA et al., 2004). As articulações e parcerias permitem ampliar o espaço de atuação para além dos limites territoriais, fortalecendo o capital social e consolidando as reivindicações de melhorias sociais, comerciais, estruturais, tecnológicas dentre outras (KAPRON; FIALHO, 2003).

A literatura sobre o tema dá ênfase às redes de colaboração como um importante instrumento de articulação e consolidação de parcerias no contexto do desenvolvimento da economia solidária e do cooperativismo moderno. No interior das redes, diferentes pessoas e organizações interagem ativamente entre si para atingir um objetivo (MANCE, 2009).

Em um contexto sociológico, entende-se que as relações políticas são intrínsecas aos ambientes nos quais se desenvolvem relações sociais, e por essa ótica, as organizações Alfa e Beta analisadas neste estudo, certamente representam um ambiente propício ao desenvolvimento dessas relações.

Um fato que ilustra esta situação está refletido na fala do presidente da cooperativa Alfa, quando o mesmo referia-se ao momento em que a cooperativa recebeu um caminhão doado pelo governo do Estado e o representante da SAGRI fez o registro fotográfico: “Não podemos

ficar isolados, a política faz parte [...]” (presidente da cooperativa Alfa em reunião de 02/11/2008).

A partir da compreensão em um âmbito global da relação política como intrínseca ao ambiente das organizações, buscou-se averiguar neste estudo, a relação política restrita à vinculação político partidária das organizações em análise.

Na cooperativa Alfa, do total de dezoito cooperados entrevistados, seis são vinculados a partidos políticos, os demais não apresentam nenhuma vinculação. A pesquisa não relacionou a opção dos cooperados a qualquer orientação político partidária declarada pela entidade como um todo. Entretanto, observou-se em reunião ocorrida em 07/12/2008, quando o presidente descreveu a longa trajetória percorrida até a cooperativa ser agraciada com o caminhão pelo governo do Estado, a desenvoltura apresentada pelo mesmo em relação a estratégias políticas utilizadas para conseguir reuniões com deputados, vereadores e representante da Secretaria de Agricultura, tendo a cooperativa Alfa como trunfo nas negociações.

Não se pretendeu com o exposto, discordar da não vinculação da entidade a uma orientação política, apenas instigar outro viés para reflexão: se a opção em não declarar orientações partidárias pode favorecer a organização no momento de realizar articulações para obtenção de benefícios.

Quanto à cooperativa Beta, não foi identificada nenhuma vinculação político partidária dos participantes e tampouco alguma forma de articulação política entre a entidade e instituições político partidárias.

5.1.2 Relação institucional

Em relação à consolidação de parcerias com instituições governamentais e demais instituições da sociedade civil organizada, apresenta-se o cenário a seguir.

5.1.2.1 Relação com universidades e órgãos de pesquisa

A cooperativa Alfa apesar de manter relevantes parcerias com instituições governamentais conforme será apresentado posteriormente, não apresentou até o momento em que foi realizada a pesquisa, vinculação com universidades e institutos de pesquisa. Esse fato pode ser entendido como um elemento de entrave aos avanços nas perspectivas de crescimento ao considerar-se o entendimento de Kapron e Fialho (2003) que enxergam nas

parcerias com instituições governamentais, entidades civis, organizações não governamentais, igrejas, universidades, centrais sindicais, dentre outras, elementos essenciais nesse contexto.

Nesse aspecto, a cooperativa Beta apresenta vinculação com a Universidade Federal do Pará através do Programa Pobreza e Meio Ambiente – POEMA/UFPA. Essa é a única parceria mantida pela cooperativa Beta na atualidade. Na visão de Kapron e Fialho (2003) a ausência de relações de parcerias é entendida como um entrave às perspectivas de avanço. Porém, houve um período em que a situação da cooperativa no aspecto das parcerias diferenciava-se da atualidade.

Resgatando-se o contexto de surgimento da cooperativa Beta, identificou-se que o Programa que induziu à criação da cooperativa, relatado anteriormente, teve como principais parceiros o Banco Mundial, o Ministério do Meio Ambiente e os Governos Estaduais e Municipais. No âmbito da cooperativa Beta, a pesquisa averiguou que estas parcerias eram representadas por instituições como SECTAM (atual SEMA), EMATER e Prefeitura Municipal. No entanto, após o prazo de duração do Programa, a cooperativa não conseguiu manter condições de sustentabilidade e não se efetivou como uma organização produtiva capaz de alavancar uma proposta de desenvolvimento casada com os objetivos do projeto que estimulou sua criação, ocorrendo à desestruturação da entidade. Infere-se que essa situação na cooperativa Beta relaciona-se diretamente à questão abordada na página 77 deste trabalho, acerca do papel das instituições externas e as organizações cooperativas.

Na tentativa de uma reestruturação, a Prefeitura Municipal com o apoio de instituições como EMATER, SEBRAE e POEMA/UFPA, coordenou um segundo momento nas atividades produtivas da entidade, que mais uma vez não se sustentou em decorrência da forte dependência institucional para a viabilidade das atividades. É nesse contexto que, na atualidade, apenas o POEMA mantém parceria com a cooperativa Beta.

Vale ressaltar que a relação apresentada pela cooperativa Beta com o POEMA, conforme relatada anteriormente tem caracterizado uma dependência por parte da entidade cooperativa do apoio da instituição citada. No contexto deste estudo, de acordo com Faria et al. (2004), entende-se parceria como sinônimo de democracia e poder pessoal, pois cada sujeito desempenha importante papel na relação estabelecida, ou seja, deve haver comprometimento e protagonismo em todos os participantes, caracterizando-se como um comportamento mútuo. Não foi possível identificar mutualidade na relação estabelecida entre a cooperativa Beta e o POEMA diante do grau de dependência apresentado pela cooperativa perante a instituição POEMA. Assim sendo, no contexto em análise, representa uma relação

descaracterizada de elementos que a possam classificar como uma relação de interação e parceria segundo a visão de Faria et al. (2004).

5.1.3 Relação com instituições governamentais

A cooperativa Beta atualmente não mantém relações com nenhuma instituição governamental do Estado. Esse fato representa um entrave significativo para o avanço e consolidação de um empreendimento cooperativo. A interação entre as cooperativas e o ambiente político institucional é imprescindível para estabelecer articulações e acordos mútuos com vistas a atender objetivos comuns (COSTA; CUNHA, 2002).

Comparando-se o contexto de surgimento da cooperativa Beta e a situação que a mesma apresenta na atualidade no que se refere à interação com órgãos governamentais, têm-se elementos para entender como um fator de retrocesso nesse contexto, diante da situação de isolamento no âmbito da interação citada, que a entidade apresenta.

Considerando as parcerias firmadas anteriormente com instituições como EMBRAPA, EMATER, SEBRAE e POEMA, na atualidade, apenas o POEMA mantém relações com a cooperativa Beta, e, em condições que divergem de uma relação de parceria, conforme contexto apresentado à página 88 deste trabalho.

Se não há sinergia entre as organizações cooperativas e as organizações governamentais exclui-se a participação do grupo organizado na formulação e definição de políticas públicas que atendam interesses específicos. Um empreendimento cooperativo não pode manter-se isolado. Seu espaço de atuação ultrapassa os limites geográficos, incorporando o espaço de relações e interações cujo resultado de acordo com Schneider (2004) possibilita “recriar comunidades”.

Já a cooperativa Alfa apresenta uma expressiva interação com instituições governamentais. Destaca-se como um fator positivo na visão de Kapron e Fialho (2003) os quais entendem como uma parceria que viabiliza a ampliação dos espaços de interação entre o Estado e os grupos sociais organizados. Dentre as instituições parceiras da cooperativa Alfa, foram apontadas a EMATER, a SAGRI, a SEMA, a Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará - ADEPARÁ, o SEBRAE, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA e a Prefeitura Municipal de Marituba.

A EMATER está presente na fala da maioria dos cooperados da cooperativa Alfa. Percebe-se que a importância atribuída à relação com essa entidade relaciona-se de maneira predominante, ao fato de que a mesma é responsável pela elaboração de todas as propostas

que captaram recursos financeiros para os projetos desenvolvidos pela entidade. Os estudos de Tauile (2002) e Gimenes e Gimenes (2008) ressaltam a importância do acesso a recursos para operacionalização das atividades de expansão dos empreendimentos. Neste caso, a aproximação com a EMATER assegura a elaboração de propostas consistentes para captação de recursos financeiros para a entidade, uma vez que os participantes não apresentam qualificação para elaboração das mesmas.

A situação enfrentada pela cooperativa Alfa, comumente enfrentada pelos demais empreendimentos cooperativos, relativa às dificuldades de capitalização, conforme a constatação de Tauile (2002) e Gimenes e Gimenes (2008) faz com que o empreendimento cooperativo desprovido de capital suficiente para empreender e, no caso da cooperativa Alfa, com diferentes segmentos produtivos, apresente sistematicamente a necessidade de captação de recursos financeiros para viabilizar as atividades.

Recentemente a EMATER elaborou o projeto para captação de recursos não reembolsáveis, oriundos do MAPA, o qual proporcionou melhorias físicas à sede da cooperativa além de fomentar a introdução da cultura de plantas medicinais. A assistência técnica sistemática aos produtores da cooperativa Alfa, em seus diferentes grupos ou segmentos produtivos, está exemplificada na entrevista de uma integrante do grupo de hortaliças, ao ser perguntada sobre a ligação com instituições governamentais:

Eu creio que EMATER porque EMATER acompanhou, ela que elabora os projetos, acompanha desde a fundação ela que dá assistência técnica...nós não temos técnico entendeu? Ela que...é o da EMATER, todos os projetos que são desenvolvidos pela cooperativa vem pela EMATER [...] (M. A. F. M. Ensino Médio completo)

A SEMA e a ADEPARÁ foram citadas, porém os cooperados não souberam explicitar a atuação dessas entidades.

O SEBRAE durante quatro anos acompanhou o grupo de plantas ornamentais, pois o órgão integrou o projeto voltado especificamente para a floricultura no Estado do Pará, no âmbito do PPTA, conforme visto anteriormente. O projeto foi finalizado, porém o grupo de plantas esporadicamente continua recebendo apoio através da oferta de cursos de qualificação em diversas áreas (ex. agronegócios, gestão, organização social) e da participação dos produtores em feiras e eventos, tanto no Estado do Pará quanto em outros Estados que promovem eventos ligados à floricultura.

O apoio do SEBRAE é visto de forma positiva pela maioria dos cooperados, exemplificado pela entrevista de um participante do grupo das plantas ornamentais:

Um contribuinte muito que teve aqui com a gente aqui, que passou muitas coisas em termos de gestão, essas coisas foi o SEBRAE, a gente teve um projeto com ele de quatro anos *né*, então durante esse processo eles ensinaram a gente muitas coisas mesmo *né*, e eu principalmente me considero que eu aprendi muita coisa mesmo com o SEBRAE [...] (S. F. S. Ensino Médio completo).

Entretanto, apesar da maioria dos cooperados enxergar como uma parceria positiva, o cooperado que introduziu a cultura de ervas medicinais na cooperativa, única cultura que o mesmo apresenta interesse em produzir, sentiu-se prejudicado pelo SEBRAE, fato que abalou a credibilidade desse cooperado em relação à atuação da instituição. Segundo o relato do cooperado, o mesmo foi incentivado pela técnica do SEBRAE que acompanhava a cooperativa, para produzir em grande quantidade as ervas medicinais que ela o “colocaria no mercado”. Em seu depoimento o cooperado relata:

[...] aí comecei a investir, comecei comprando, quer *dizê*, eu só poderia investir no meu trabalho se eu tivesse onde *colocá* prá mim...mercado, e ela me oferece o mercado, poxa eu pego o pouco que tem que é do nosso...nosso é...subsistência *né*, aí jogo em cima, aí compro vaso eu...eu passo a *comprá* adubo muito, passo a *comprá* areia, terra queimada que eu não tinha...caroço de açai...investi [...] quando foi no fim aí ela pegou me colocou no mercado, qual foi o mercado...o X, mas eu tinha que *tê* um promotor de venda...uma coisa que eu *tava* começando...não tinha estrutura [...] com quinze dias não tinha vendido nenhuma planta [...]
[...] quer *dizê*, tem um órgão pra me *ajudá* e ele vem me *atrapalhá*, poxa se eu tivesse pedindo alguma coisa pra eles *pô*, então aí eu sinto que eles são órgão do governo pra *incentivá* e nos *ajudá*, porque quantas vezes ela vinha aqui pra *querê* *aparecê* chegava aqui e...e... filmava a...a... minha plantação pra *levá* pra vê, olha isso aqui que é nosso trabalho[...] (L. F. M. 4ª série Ensino Fundamental)

A entrevista chama a atenção para um aspecto em relação às parcerias institucionais com as organizações cooperativas: o cuidado que os agentes institucionais devem ter em suas proposições. O produtor é o principal ator do processo. Ele precisa estar presente e ter conhecimento de qual o “mercado” (exemplificado no caso do produtor L. M. F.) que será oferecido a ele e se esse “mercado” o interessa. Follman (1980) ressalta que a participação deve ocorrer em todas as etapas do processo produtivo uma vez que o empreendimento cooperativo está essencialmente fundamentado na participação do cooperado. Entretanto, enquanto Follman (1980) defende a participação em todas as etapas do processo produtivo autores como Bialoskorski Neto (1998) e Gimenes e Gimenes (2008) divergem no aspecto da participação na gestão. Esses autores defendem uma gestão profissionalizada que resultaria em uma separação entre a propriedade e o controle no interior das organizações.

Santos e Pereira (2001) acreditam que a participação ativa dos cooperados torna o empreendimento cooperativo competitivo e organizado haja vista que o objetivo fundamental desse tipo de empreendimento, segundo os autores, é a cooperação com vistas a alcançar de

forma eficiente, os objetivos traçados. Observou-se que não foi oportunizado ao cooperado participar da articulação e negociação que levou sua produção ao espaço de comercialização, como também o mesmo não foi informado previamente da estrutura necessária para manter a produção em condições satisfatórias para comercialização. Nesse contexto, entende-se como necessário analisar a viabilidade de uma proposição tal qual a vivenciada pelo cooperado da cooperativa Alfa, antes de persuadir o produtor a investir seus escassos recursos em um projeto inviável como ocorreu com o cooperado em questão. Esse fato vem reforçar a visão de Follman (1980) sobre a necessidade do envolvimento dos atores em todas as etapas dos projetos que venham atender demandas oriundas de suas necessidades, como também ressalta a necessidade de investigar a viabilidade de propostas de desenvolvimento antes de serem validadas e implementadas.

Em relação à SAGRI, a cooperativa Alfa apresenta uma ativa interação com a instituição. A SAGRI, a exemplo do SEBRAE, também viabiliza a participação da cooperativa em eventos dentro e fora do Estado, relacionados a flores e plantas ornamentais como o FRUTAL / FLOR PARÁ. Um acontecimento relevante protagonizado pela SAGRI há pouco tempo, foi à entrega do caminhão (citado anteriormente) doado pelo governo do Estado à cooperativa Alfa.



Figura 4: Caminhão doado a cooperativa Alfa pelo Governo Estadual.
Fonte: Márcia Luana, dez. 2008.

Ao iniciar-se esta pesquisa junto à cooperativa Alfa, todos demonstravam uma enorme expectativa em relação à chegada do caminhão, que atualmente já está em poder da cooperativa. Descobriu-se que esse caminhão era uma reivindicação que já vinha se

estendendo por quatro anos, iniciou com um ofício enviado a SAGRI depois passou por uma longa caminhada relatada pelo presidente da cooperativa.

Mas nós conseguimos...agora foi uma luta *meia* braba [...] cada um contribuiu da sua maneira, se eu for *contá* do meu bolso passagem e telefone que eu gastei, não dá nem pra *calculá* nesses quatro anos. O início foi só um ofício, pedi pro A. *fazê* um ofício e mandamos pra SAGRI, a SAGRI disse não porque não tem orçamento... voltou...que tal *fazê* um pro governador...faz que eu assino...voltou...aí pedi uma audiência com o secretário, o tempo todo eu pedia...com o Wandenkolk que era o secretário de agricultura. Sei que um dia eu consegui *marcá e falá* com ele [...] um projeto da Alfa junto com a EMATER, com a assinatura da EMATER [...].

[...] a luta foi pesada, mas nós conseguimos, nós Alfa, conseguimos.

[...] o vencedor não é o que fala mais alto, não é o que grita mais, não é o mais inteligente, é o mais insistente. (presidente da cooperativa Alfa em reunião na cooperativa em 07/12/2009)

É possível observar na fala do presidente (e também foi observado na expressão do mesmo enquanto falava na reunião) sinais de satisfação e demonstração de poder e influência diante dos demais associados. Apesar de destacar em sua fala, a instituição e o conjunto de associados, as ações normalmente são relatadas em primeira pessoa, demonstrando, ainda que de forma implícita, que os objetivos foram alcançados devido à capacidade de persuasão própria.

A cerimônia de entrega do caminhão à cooperativa pela SAGRI, contou com a presença do Secretário de Agricultura, representantes das demais instituições governamentais que dão apoio à entidade, bem como políticos do município de Belém e do município de Marituba. Esse fato vem demonstrar a capacidade de articulação atingida pela instituição, bem como seu fortalecimento no contexto local. É uma situação percebida pelo presidente da entidade e explorada em sua fala, conforme comprova o relato abaixo:

[...] A Alfa está na direção certa [...] fomos elogiados [...] Todos os projetos que a cooperativa pleiteou foram aprovados, é um mérito da instituição Alfa, é uma marca forte, boa, estamos na direção certa, a gente não pode “marcar”. (presidente da Alfa em reunião de 07/12/2008).

Quanto à relação da cooperativa Alfa com a prefeitura municipal de Marituba, dizia respeito principalmente à viabilização de transporte pela prefeitura para entrega da produção comercializada com os supermercados e para transportar a produção dos cooperados para feiras e eventos. Essa questão era vista como problemática pelos mesmos, pois nem sempre era possível contar com o transporte no momento necessário. A chegada do caminhão veio resolver esse problema.

Na avaliação do presidente, em reunião ocorrida em 01/03/2009, é necessário rediscutir a parceria com a prefeitura municipal. Em sua opinião, é preferível aceitar uma doação de cem litros de óleo semanalmente “como bônus e não como parceria”. O presidente apresentou como exemplo uma associação localizada no município de Benfica que fez parceria no transporte com a prefeitura do referido município e quando a prefeitura precisa, a associação tem que disponibilizar o transporte.

A parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA é recente. O MAPA possui o Departamento de Cooperativismo e Associativismo – DENACOOOP, que tem como atribuição apoiar, fomentar e promover o cooperativismo e o associativismo rural brasileiros²⁷. O referido organismo disponibiliza assessoria técnica e apoio financeiro através de recursos não reembolsáveis do orçamento do MAPA, denominados de “programas de transferências voluntárias”, desde que as cooperativas estejam legalizadas e atendam a uma lista de exigências²⁸, conforme relata o técnico do MAPA responsável pela fiscalização e acompanhamento do projeto junto à cooperativa Alfa:

[...] *pra* isso a cooperativa tem que *ta* toda legalizada, nós temos uma lista de...de...documentos que eles tem que preencherem item por item, a ata de posse da diretoria, o presidente e o secretario tem...não pode *ta* com o nome no SPC²⁹ nem no CADIN³⁰, nem SERASA³¹, ... CADIN, SERASA SPC, não pode ter nenhum impedimento, nenhum...nenhum, o cadastro dele tem que *ta* aprovado pra que ele faça jus a esse recurso [...]

Segundo o técnico do MAPA, a parceria com a cooperativa Alfa através da aprovação de recursos não reembolsáveis foi uma iniciativa do MAPA, originada pelo trabalho que o referido técnico desenvolvia com produtores de plantas medicinais na região onde se localiza a cooperativa. Um dos produtores de plantas medicinais visitados pelo técnico faz parte do quadro de associados da cooperativa. Esse produtor é o mesmo que introduziu a cultura de plantas medicinais na cooperativa, conforme visto anteriormente, cujo foco produtivo de seu interesse é voltado para o referido segmento. A iniciativa do MAPA é relatada pelo técnico:

²⁷ Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 18/08/09.

²⁸ Verificar em anexos (anexo 1).

²⁹ Serviço de Proteção ao Crédito.

³⁰ Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal.

³¹ Empresa provada especializada em informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios e referência mundial no segmento. Disponível em: http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2004/noticia_0172.htm. Acesso em 18/08/09.

Esse recurso foi...foi de forma até interessante, porque eu tinha informação que a Alfa estava organizada, eu visitava um produtor lá de planta medicinal [...] E chegou um colega aqui do DENACOOOP de Brasília e disse que tinham um recurso *pra* uma cooperativa, que ele queria...que esse recurso ia *pro* Centro-Oeste. Eu disse não, aqui no Pará nós temos muitas cooperativas, e é bom que tenha um, um projeto piloto no Pará [...].

O recurso disponível seria para empreendimentos cooperativos que desenvolvessem produção integrada envolvendo os seguintes segmentos: medicinal, hortaliças e ornamental na mesma organização, ou seja, os segmentos produtivos presentes na cooperativa Alfa.

Assim sendo, o técnico do MAPA realizou uma pesquisa no Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP/PA, a fim de averiguar a situação cadastral da cooperativa Alfa. Ao se certificar da condição de adimplência da entidade, foi realizada uma reunião na cooperativa para explicitar o projeto, suas diretrizes e exigências.

A cooperativa Alfa se candidatou e foi contemplada, sendo a única na região norte e no Estado do Pará que preencheu as exigências. Esses recursos foram captados através de um projeto elaborado pela EMATER e com o apoio do MAPA, direcionado ao segmento de plantas medicinais.

Sabe-se que na cooperativa Alfa, apenas um cooperado produz plantas medicinais. O projeto para captação recurso foi destinado a esse segmento, entretanto o recurso não se destina a um produtor individualizado, e sim a organização como um todo. Atualmente já existe um grupo de produtores de plantas medicinais formado pelo produtor que iniciou essa cultura na entidade e mais quatro produtores interessados no segmento, porém a produção destes últimos ainda é em escala reduzida.

Com os recursos do MAPA foram viabilizados cursos de capacitação para os cooperados³² tais como: Tecnologia de Manutenção e Comercialização de Plantas Medicinais, Associativismo e Cooperativismo, Boas Práticas de Plantas Medicinais e Aromáticas, Manejo e Beneficiamento de Embalagens de Plantas Medicinais. A partir dos cursos, um grupo de cooperadas voltou-se para a manipulação de medicamentos, *shampoos*, óleos de banho dentre outros cosméticos³³. Encontra-se em fase de construção uma estufa para multiplicação das mudas e também foi construída uma esterqueira na propriedade do cooperado que introduziu a

³² Informações obtidas verbalmente do técnico do MAPA que apresentou o relatório técnico com as informações sobre os cursos, porém não o disponibilizou justificando ser documento interno da instituição. Durante a pesquisa de campo, os cooperados relataram a participação nos cursos, porém não souberam especificar a nomenclatura dos mesmos.

³³ O grupo envolvido na manipulação de medicamentos, shampoos e cosméticos, expôs pela primeira vez medicamentos, produtos de higiene e cosméticos no IV FRUTAL AMAZÔNIA / IX FLOR PARÁ, ocorrido no período de 25 a 28/06/2009, no HANGAR - Centro de Convenções e Feiras da Amazônia, Belém /Pa, conforme registros fotográficos inseridos como apêndices neste trabalho.

cultura de plantas medicinais. Conforme citado anteriormente, esse cooperado representava o único produtor de plantas medicinais na entidade, já que esse era um segmento que não despertava o interesse de outros cooperados.

Em contato com o referido cooperado, ele alega que quem primeiro buscou informações acerca da possibilidade de obtenção de recursos via MAPA teria sido o próprio e, quando essa possibilidade se materializou, outras pessoas se interessaram em formar o grupo das plantas medicinais. Essa hipótese foi negada pelo técnico do MAPA, conforme observado na entrevista abaixo:

[...] não tem só *pra* planta medicinal, tem o apoio a produção integrada e aí o recurso não é *pra* individual, como ele pensava que era ele que ia pegar (...) tem que ser *pra* uma pessoa jurídica que é a cooperativa, lá, ao lado dele. Então ele pensava....até ele se aborreceu porque ele foi o prioritário, porque não sei o que...não, eu disse não, mas o recurso não é *pra* pessoa física [...]

Observou-se que, no caso da cooperativa Alfa, a possibilidade de obtenção de recursos através de um projeto governamental sem a obrigação de restituição ou outra forma de pagamento, despertou o interesse de cooperados por uma atividade que antes da parceria com o Ministério da Agricultura só atraía interesse de um cooperado. Resgata-se nesse contexto, a análise de Olson (1998) acerca da racionalidade presente na escolha individual pela adesão ao grupo. O autor reconhece que a participação no grupo possibilita o atendimento de interesses coletivos, todavia os interesses em benefícios individuais também impulsionam as atitudes dos participantes em grupos organizados.

Recentemente obteve-se a informação com um participante da cooperativa, que o grupo da hidroponia se beneficiou com o R\$ 8.000,00 (oito mil reais) e o grupo das medicinais teria ficado apenas com R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) dos recursos advindos do MAPA. Acerca das divergências internas em relação à distribuição dos recursos, o técnico do MAPA proferiu o seguinte comentário:

[...] as vezes eles não estão muito conscientizados como é que vai ser gerido esse recurso, por isso que essas cooperativas, às vezes pequenas, de pequenos produtores, que ainda estão começando, quando pega um recurso pelo menos da primeira vez eles...causa uma certa...é...intriga entre eles lá, um quer ser melhor que o outro, mas a gente releva, porque estamos lidando com um público.....um público sem instrução né...sem leitura [...]

Sobre os valores e especificação do Projeto, o técnico do MAPA apresentou as seguintes informações contidas em relatório considerado documento interno da instituição e, por isso, não disponibilizado cópias para a pesquisadora. O projeto intitulado “Produção Integrada em

Manejo e Conservação de Plantas Medicinais e Hortaliças” teve sua aprovação em dezembro de 2007, e o valor total de R\$ 62.546,00 (sendo que a contrapartida da cooperativa corresponde a 10% do valor disponibilizado pelo MAPA: R\$ 56.860,00). A vigência do referido projeto compreendeu o período de janeiro a dezembro de 2008.

Além dos cursos citados anteriormente, os recursos também foram utilizados para prover benfeitorias para a sede da entidade como construção do escritório, cerca, galpão, banheiro e outras benfeitorias, além de insumos necessários à atividade produtiva.

A nossa cooperativa ela não é uma cooperativa que tem muitos fundos, que recebe muitas doações, a maior doação que nós recebemos foi essa do Ministério da Agricultura, isso aí foi um...foi um salto muito grande. [...] só temos que prestar conta, o que tu comprou tu tens que comprovar. [...] nós usamos adequamos um pouquinho desse dinheiro pra fazer aquela...aquela...nós não tínhamos cozinha, nós não tínhamos computador, só pra tu *ter* uma idéia, nós não tínhamos computador [...] (M. A. F. M. Ensino Médio completo, grupo de hortaliças).

Segundo o técnico do MAPA, a aplicação dos recursos deve atender o cronograma estabelecido no plano de trabalho bem como a prestação de contas. Essas exigências já foram atendidas pela cooperativa, haja vista que a vigência do projeto encerrou em dezembro de 2008. Os recursos não reembolsáveis disponibilizados pelo DENACOOOP podem ser pleiteados por qualquer cooperativa desde que atenda as exigências: praticar produção integrada (medicinal, hortaliças e ornamental) e apresentar toda a documentação exigida.

Atualmente, de acordo com informações do técnico do MAPA a cooperativa Alfa está providenciando documentação para candidatar-se novamente ao recebimento do recurso não reembolsável. A entidade pode candidatar-se mais de uma vez. Na percepção do técnico, certamente a cooperativa Alfa será contemplada novamente com recursos, dada à condição de organização legal e documental da mesma, fato que, para ele, representa uma condição excepcional quando comparada à situação organizacional de outras cooperativas locais que pleitearam, porém não conseguiram ser contempladas por não atenderem as exigências.

A maioria *ta...com...num* tem cada...o cadastro não é aprovado, *tão* com o...não tem a documentação exigida, principalmente as certidões estadual, federal e municipal [...] carta de recomendação de três é... firma representativa ou empresa da localidade. A Alfa pegou sem nenhuma...fizeram questão de dar Banco do Brasil, o gerente fez já pensou? A Secretaria Municipal de Agricultura fez a carta, a EMATER fez, bom, pegou as três [...]

Reconhece-se o avanço da cooperativa Alfa no que se refere ao estabelecimento e fortalecimento de relações de parceria. Entretanto, observou-se que a capacidade de articulação da cooperativa concentra-se na esfera das instituições governamentais. A cooperativa ainda não percebeu a necessidade de estabelecer uma rede de relações sócio

produtivas com outras organizações da sociedade civil. Esse processo de integração permite o acesso a outros benefícios³⁴ como o atendimento de demandas específicas, através do que Mance (2009) denomina de o surgimento de uma nova esfera de contrato social.

5.2 CONCLUSÃO

Depreende-se que das organizações analisadas nesta pesquisa, apenas a cooperativa Alfa mantém relações de parceria com órgãos institucionais. Embora a cooperativa citada apresente uma significativa capacidade de articulação, esta se restringe apenas a instituições de governo, não se observando interação com instituições de outra natureza que possa indicar a formação de uma rede de relações socioprodutivas.

Um dos pressupostos da Economia Solidária em suas diversas vertentes, a exemplo do cooperativismo contemporâneo, é a consolidação de redes de relações socioprodutivas materializadas nas relações entre instituições do governo e demais segmentos da sociedade. Conforme dito anteriormente, essa estratégia na visão de Kapron e Fialho (2003) é que irá permitir a ampliação dos espaços de atuação das organizações cooperativas. Isso porque, segundo Costa e Cunha (2002), a sinergia criada da interação entre as cooperativas e o ambiente político institucional são fatores que irão proporcionar as articulações necessárias para solucionar problemas comuns a partir do exercício da solidariedade e da confiança.

A análise da literatura acerca do tema ressalta a importância das relações de parcerias e o estabelecimento de redes de relações socioprodutivas como uma variável essencial para ampliação da capacidade de atuação dos empreendimentos cooperativos.

A pesquisa empírica neste trabalho se coaduna com a variável em questão. A influência dessa variável pode ser verificada nas duas organizações analisadas neste estudo: o avanço demonstrado pela cooperativa Alfa, quando comparado à situação referente ao seu contexto de surgimento até a atualidade e, por outro lado, a estagnação apresentada pela cooperativa Beta, cuja única parceria mantida pela entidade em condições discutíveis, conforme relatado anteriormente neste estudo é feita com a instituição POEMA.

Apesar das relações de parceria estabelecidas é fato que a cooperativa Alfa apresenta uma rede de relações muito restrita ainda, uma vez que sua capacidade de articulação restringe-se à interação com instituições governamentais. Entretanto, apesar da fragilidade

³⁴ A participação em redes de relações socioprodutivas mantém em contato permanente organizações de consumo, comércio, produtos, serviços, e informação. Permite a difusão do consumo e produção em padrões ecológica e economicamente viáveis, diminuição de custos através de compras conjuntas, informações que melhorem as tecnologias do processo produtivo, dentre outras (MANCE, 2009).

apresentada, nas conquistas obtidas pela organização, é visível a capacidade de articulação para obtenção dos resultados.

Entende-se que se faz necessário ultrapassar a barreira institucional, a fim de ampliar as possibilidades da cooperativa Alfa, através da interação com instituições de naturezas diversas, para, dessa forma, estabelecer de fato uma rede de relações socioprodutivas, entendendo-se esta como um instrumento vital para a prática do cooperativismo na atualidade.

A ausência de interação com instituições governamentais e da sociedade civil reflete-se na incapacidade de alavancar projetos e propostas de desenvolvimento fundamentadas na cooperação e solidariedade. Nesse contexto, a situação atual da cooperativa Beta apresenta os reflexos dessa constatação. A ausência de interação institucional está refletida no isolamento e enfraquecimento da capacidade de avanço do empreendimento. Conforme demonstrado nos estudos de Costa e Cunha (2002), é a partir da interação entre os empreendimentos cooperativos e as instituições que compõem o cenário político institucional que são viabilizadas as articulações e acordos mútuos para atender objetivos comuns, em iniciativas de desenvolvimento local, através de empreendimentos cooperativos.

Assim sendo, depreende-se que o avanço e consolidação dos empreendimentos cooperativos na perspectiva do desenvolvimento local, encontram-se intrinsecamente relacionados à capacidade de estabelecer parcerias através da alimentação e manutenção de redes de relações socioprodutivas, aliada a capacidade de administração e gestão. As variáveis de administração e gestão serão os temas de análise do próximo capítulo deste trabalho.

6 A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO COMO FATORES QUE INFLUENCIAM PARA A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO NO CENÁRIO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

6.1 A ORGANIZAÇÃO COMO FATOR QUE INFLUENCIA PARA A PRÁTICA DO COOPERATIVISMO

Para este aspecto do estudo, foram delimitados como fatores organizacionais as seguintes unidades de análise:

- a) A infraestrutura física: compreendendo a situação de propriedade física dos empreendimentos e/ou áreas onde estão localizados, a situação dos espaços físicos de produção e dos espaços administrativos (organização de documentos, recursos tecnológicos) e de comercialização, energia elétrica, maquinários utilizados e a questão do transporte;
- b) A composição da diretoria e o grau de instrução dos diretores;
- c) Acesso a financiamentos.

a) A infraestrutura física dos empreendimentos

A cooperativa Alfa, conforme visto anteriormente, foi constituída a partir de um histórico de ocupação de terras. Atualmente já possui o título definitivo de propriedade do local onde está situada. A cooperativa possui uma sede construída em regime de mutirão pelos cooperados, como comprova o relato de um dos sócios fundadores da cooperativa.

[...] nós começamos isso aqui com muito sacrifício ...com muito sacrifício mesmo, foi um dia aqui nós nos reunimos arranjamos madeira aí, olhe você ta vendo que tem até madeira ruim, esse quadrado foi até madeira dada [...] (A. N. M. Ensino Médio completo)

Em relação às propriedades individuais, os proprietários receberam uma declaração de posse emitida pela Prefeitura Municipal de Marituba. Apenas o presidente possui o título definitivo da terra, pois foi o único cooperado que pagou a taxa referente à legalização. Entretanto, intermediou junto a Prefeitura para que os demais pudessem receber o documento definitivo isento de custos, fato que até o presente momento não ocorreu.

A cooperativa Alfa também já recebeu o título definitivo de propriedade de uma área doada pela prefeitura municipal, localizada as margens da rodovia BR 316, na qual a cooperativa pretende implantar futuramente a “Feira do Produtor”.

Já a situação na cooperativa Beta diverge da cooperativa Alfa. A situação de propriedade de terra dos participantes não tem semelhanças com a cooperativa Alfa. Os participantes estão localizados em áreas próprias, porém em diferentes locais da região, fato que inviabiliza o contato permanente entre os associados diferentemente do que ocorre com os participantes da cooperativa Alfa, que, por localizarem-se no entorno do empreendimento, a interação entre os mesmo se dá sistematicamente, independente das reuniões e atividades pertinentes à rotina de funcionamento da organização. Por outro lado, a cooperativa Beta não possui sede própria, ocupando um galpão cedido em regime de comodato pela Prefeitura Municipal de Moju.



Figura 5: Galpão sede onde funciona o escritório e a agroindústria da cooperativa Beta no município de Moju/PA.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.

O tempo de cessão foi estipulado em dez anos e o presidente da entidade, ao ser entrevistado, relata sua preocupação com a aprovação de um financiamento como condição para o crescimento da entidade e apresenta também apreensão com a situação:

[...] com esse lucrozinho que a gente tem aqui, a gente não consegue crescer, vai ficar desse tamanho mesmo a vida inteira *né*, até chegar um dia que vença o comodato, que o prefeito resolva que a gente não fique mais aqui, vamos ter que sair e não tem como crescer.

No tocante a infraestrutura física necessária ao funcionamento administrativo e comercial, ambas as cooperativas possuem sala para escritório equipada com móveis, computador, telefone, arquivos para documentos. Na cooperativa Beta esse espaço é

organizado no interior do galpão onde funciona a sede da cooperativa e dispõe de serviços de internet fato que ainda não ocorre na cooperativa Alfa.



Figura 6: Parte externa do escritório no interior do galpão sede da cooperativa Beta no município de Moju/PA.

Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.



Figura 7: Parte interna do escritório no interior do galpão sede da cooperativa Beta no município de Moju/PA.

Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.

Nesse aspecto (da infraestrutura física) a cooperativa Alfa apresenta uma peculiaridade. Ela não dispunha até bem pouco tempo dessa estrutura. Ao contrário, havia uma precariedade de infraestrutura física administrativa. Contava apenas com o espaço para reuniões no barracão sede da cooperativa, o qual é um espaço coberto no terreno da cooperativa, parcialmente aberto com móveis do tipo carteiras escolares uma mesa de onde são conduzidas as reuniões, além de um quadro onde são feitas as anotações de avisos e prestações de contas, por exemplo.

Na cooperativa Alfa, a construção do escritório, de uma pequena cozinha, banheiro e aquisição de computador foram viabilizados recentemente, através dos recursos oriundos do MAPA, conforme citado anteriormente neste trabalho. O presidente do conselho fiscal comenta com satisfação essa conquista:

[...] o escritório já *ta* funcionando e nós mesmos gerenciamos ele, o secretário um pouco, eu um pouco [...] além de ser conselheiro fiscal, presidente do conselho fiscal *né*, eu faço o controle da empresa junto com o diretor operacional, então a gente controla os gastos, as despesas, pra onde vai, de onde vem, e o único que manipula isso sou eu dentro do escritório [...] agora a gente já joga tudo nas planilhas no computador, vai lá, digita, monta a planilha já faz *tudinho* isso aí, já faz e outra coisa que já falta mexer é que falta colocar internet...não tem internet...o site da cooperativa a gente ainda *ta* montando [...]

a.1) Os espaços físicos de produção

Na cooperativa Beta, não existe áreas coletivas de cultivo. Observou-se que, até mesmo no início das atividades da cooperativa, quando de sua implantação pelo PED, não houve

atividade coletiva em áreas de cultivo. As culturas são feitas em áreas individuais e os agricultores fornecem a matéria-prima para a cooperativa. O beneficiamento do produto é realizado por cooperados contratados para o serviço, no galpão onde funciona a sede da cooperativa.



Figura 8: Cooperadas em atividade no beneficiamento do coco na cooperativa Beta em Moju/PA.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.

A relação entre a cooperativa e os associados é semelhante a uma relação comercial entre uma empresa privada e seus fornecedores. Não foi possível identificar a prática do cooperativismo da forma visualizada por Silva e Holz (2008) os quais entendem o cooperativismo como um sistema capaz de reformar a sociedade, obtendo resultados favoráveis positivos através de uma atividade produtiva coletiva que inclui o aspecto social.

A ausência de uma área coletiva de cultivo, a localização dos participantes em diferentes e distantes locais na região, associadas à falta de atividades sistemáticas como reuniões e assembléias na cooperativa Beta, inviabilizam o contato e interação entre os associados e a participação dos mesmos na dinâmica funcional da organização. Considerando que as cooperativas são organizações pautadas pela autogestão, a participação do cooperado, conforme preconizam Santos e Pereira (2001), é fundamental para o sucesso dos empreendimentos cooperativos. Não é possível, no contexto atual, visualizar a prática da participação como um pressuposto que se destaca na dinâmica organizacional da cooperativa Beta.

Aliado a esses fatores, não se observa o compromisso com um dos princípios cooperativistas de maior relevância, o qual se refere à educação no cooperativismo, conforme reconhecem Veiga e Fonseca (2001) e Schmidt e Perius (2003). A educação no cooperativismo, segundo os autores citados, desenvolve as potencialidades individuais gerando desenvolvimento tanto para o associado quanto para o grupo organizado. Veiga e

Fonseca (2001) entendem que, para se constituir um empreendimento cooperativo, o procedimento inicial deve ser a capacitação sobre o tema, a fim de conhecer seus fundamentos e princípios e as mudanças de comportamento que envolvem a prática do mesmo. Entende-se que, no caso da cooperativa Beta, os fatores relatados anteriormente, representam obstáculos à prática de um cooperativismo com possibilidades de alcançar competitividade e eficiência econômica aos empreendimentos.

Em relação à cooperativa Alfa, esta atualmente possui uma área de produção coletiva localizada no espaço onde está instalada a sede da cooperativa, a qual corresponde a atividade hidropônica conforme visto anteriormente (p. 73), e outra em vias de implantação, referente a introdução da cultura de plantas medicinais. No início de suas atividades a cooperativa Alfa já possuía o espaço físico para produção, porém ainda não possuía uma atividade coletiva sistemática.



Figura 9: Cooperado da Alfa em atividade na produção hidropônica no terreno da cooperativa.
Fonte: Márcia Luana, set. 2009.

A partir da implantação da atividade hidropônica viabilizada através de financiamento, conforme será tratada posteriormente nesse trabalho, a atividade produtiva coletiva adquiriu um caráter sistemático, haja vista tal atividade produtiva configurar a de maior relevância no

contexto atual do empreendimento, relatado posteriormente no item sobre acesso a financiamentos.

Entretanto, os demais segmentos que compõem a atividade produtiva da entidade, são realizados em áreas individuais. Estas áreas correspondem aos terrenos onde se localizam as residências dos cooperados, no entorno da sede da cooperativa e adquiridas inicialmente através da ocupação da área, conforme descrito anteriormente. É uma característica que diferencia as duas organizações analisadas neste trabalho. No caso da cooperativa Alfa, proporciona o contato e interação permanente entre os associados, independente das atividades realizadas pela cooperativa.

a. 2) Energia elétrica e forma de utilização de maquinários

Ambas as entidades consomem energia fornecida pela CELPA.

A cooperativa Alfa possui maquinários de uso coletivo apenas para a cultura hidropônica, que são o motor e a bomba d'água com funcionamento quase ininterrupto para manter as condições de multiplicação da produção de alface hidropônica.

Já na cooperativa Beta, o maquinário que possibilitou a implantação da agroindústria viabilizado com recursos do PED, conforme visto anteriormente, é utilizado para o beneficiamento da matéria-prima no interior do galpão sede da cooperativa. Não há uma utilização coletiva, a manipulação do maquinário é realizada pelo cooperado contratado para o serviço.

a. 3) Transporte

O transporte, até bem pouco tempo, representava um dos maiores entraves para a cooperativa Alfa para escoar a produção, uma vez que a cooperativa dependia da parceria com a prefeitura do município e quando isso não era possível, os cooperados que tinham produção a ser escoada, se cotizavam para pagar fretes.

[...] você produz pouco *né*, hoje um carreto pra Belém é oitenta reais [...] o que eu *to* produzindo não é viável, inclusive até algumas feiras que houve ali na Batista Campos sobre o orgânico eu nem fui porque você já paga um carreto *pra* levar e o que você leva é pouco, se sobra alguma coisa você tem que pagar o carreto *pra* retornar [...] quer dizer, você *ta* tirando do bolso *pra* expor seu produto *né* [...] só que já está solucionado, já está solucionado já, já, o caminhão já está comprado [...]
(M. D. S. Ensino Superior incompleto)

[...] um dos problemas que a gente já *ta* solucionando...ah...um dos objetivos que era a melhoria do transporte que nós fazíamos através da prefeitura que nos ajudava...é o caminhão que já conseguimos [...] (A. N. M. Ensino Médio completo)

Atualmente o caminhão já foi entregue à cooperativa Alfa conforme dito anteriormente (p.92). Vale ressaltar que em conversas paralelas, observadas em reunião mensal de rotina na cooperativa, ouviu-se de duas cooperadas um comentário crítico em relação à utilização do transporte. Elas questionavam o valor da despesa para utilização do caminhão que seria um valor similar ao pagamento do frete quando ainda não tinham transporte, tendo em vista que pagam diária para o motorista, pois não há nenhum cooperado com habilitação para dirigir o veículo, além das despesas com o combustível.

Percebe-se que ainda falta entre alguns cooperados a capacidade de percepção relacionada aos benefícios advindos com a chegada e posse do caminhão pela cooperativa como: a autonomia para planejar e executar as atividades que dependam de transporte, a geração de recursos para a cooperativa oriundos de fretes que o caminhão venha realizar, conforme já discutido em assembléia na cooperativa, dentre outros, que, a longo prazo podem compensar as despesas da fase inicial.

Faz-se necessário também, por parte de alguns associados, romper com uma possível visão assistencialista em relação a parcerias com entidades governamentais. Gimenes e Gimenes (2008) enfatizam que o assistencialismo é uma visão equivocada que acompanha o cooperativismo e não deve ser fortalecida, porque segundo os autores, o cooperativismo não sobreviveria ao sistema capitalista se fosse sustentado pelo assistencialismo.

Assim sendo, deve-se conceber o empreendimento cooperativo a partir de uma visão empresarial, ou seja, a cooperativa é um negócio, e como tal, o funcionamento e realização de atividades envolvem custos os quais nem sempre podem ser subsidiados por parcerias institucionais. De acordo com dados apresentados anteriormente, a falta de transporte ocasionava a dependência por parte da cooperativa Alfa, do transporte viabilizado pela prefeitura municipal de Marituba que arcava com os custos, ou seja, a cooperativa não tinha gastos com combustível e motorista. Entretanto, os cooperados ficavam a mercê da disponibilidade do referido transporte, situação que na atualidade, no que se refere ao transporte, foi solucionada com a chegada do caminhão.

Em relação à cooperativa Beta, no momento em que foi implantada, foi viabilizada pelo PED, conforme visto anteriormente, a aquisição de um caminhão e um barco para escoamento da produção. Entretanto, na atualidade não dispõe de nenhum veículo, como também a pesquisa não identificou o que ocorreu com os veículos mencionados.

A falta de transporte não foi mencionada como problema para a cooperativa Beta. Entendeu-se que o presidente utiliza o veículo de sua propriedade. Ao falar sobre recursos obtidos através da entidade em determinado momento da entrevista ele diz que:

[...] e daqui eu tenho o que, gasolina *pro* meu ...*pro* carro, pra *andá*, é preciso documentação (para a cooperativa) [...]

O presidente da cooperativa Beta justifica dessa forma as despesas com o consumo do combustível do veículo próprio.

b) Composição da diretoria e grau de instrução dos diretores

No tocante a escolaridade³⁵, reconhecida por especialistas no tema como Veiga e Fonseca (2001); Schmidt e Perius (2003); Lima (2004) como um fator importante para o desenvolvimento do cooperativismo, os resultados obtidos em ambas as organizações mostram que a variável escolaridade apresenta divergência considerável, conforme dados apresentados a seguir:

TABELA I
COOPERATIVA ALFA
COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA E GRAU DE INSTRUÇÃO DOS DIRETORES

CARGOS	ESCOLARIDADE	TEMPO DE ASSOCIADO
Presidente	Ensino Médio (Tec.Agríc.)	8 anos
Vice presidente	Ensino Médio	11 anos
Secretário	Ensino Médio (Tec. Contab.)	4 anos
Tesoureira	Ensino Médio	2 anos
Diretor Operacional	Ensino Fundamental Incompleto (1ª Série)	8 anos

Fonte: Elaboração da autora

Os resultados demonstram que a cooperativa Alfa, no que se refere ao grau de escolaridade dos diretores, apresenta os seguintes dados: 80% dos cargos de diretoria são ocupados por sócios com alta escolaridade enquanto que 20% são ocupados por sócios com baixa escolaridade.

A cooperativa Alfa também possui um Conselho Fiscal formado por seis cooperados, conforme tabela a seguir:

³⁵ Ver critérios de escolaridade adotados neste trabalho, a pagina 79.

TABELA II
COOPERATIVA ALFA

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL E GRAU DE INSTRUÇÃO DOS CONSELHEIROS

CARGOS	ESCOLARIDADE	TEMPO DE ASSOCIADO
Presidente	Ensino Médio (Auxiliar de mecânica e fazendo curso de Técnico Florestal.)	2 anos
Suplente	Ensino Médio	2 anos
Suplente	Ensino Fundamental Incompleto (1ª Série)	9 anos
Suplente	Ensino Fundamental Incompleto (4ª Série)	9 anos
Suplente	Sem escolaridade	9 anos
Suplente	Sem escolaridade	9 anos

Fonte: Elaboração da autora

Com relação ao grau de escolaridade dos cooperados que integram o Conselho Fiscal a cooperativa Alfa apresenta os seguintes resultados: 30% dos cooperados apresentam alta escolaridade, 40% apresentam baixa escolaridade e um índice de 30% dos cooperados não apresentam escolaridade. Observou-se que todos os suplentes que apresentam baixa escolaridade e os que não possuem escolaridade são cooperados fundadores da cooperativa. Observou-se também que um dos suplentes do Conselho Fiscal com baixa escolaridade, é pai do único membro da diretoria que apresenta baixa escolaridade. Ambos apresentam a mesma escolaridade e ambos fazem parte da cooperativa desde o surgimento da mesma. Verificou-se também que apesar da baixa escolaridade, o diretor em evidência tem participação ativa em todas as atividades de comercialização da cooperativa, com também é responsável, juntamente com o presidente do Conselho Fiscal, pelo fretamento do caminhão para pessoas externas ao grupo, desde que indicadas e sob a responsabilidade de um participante da cooperativa.

Os dados apresentados permitem inferir que os cooperados que participaram do contexto de criação da cooperativa, aparecem como uma referência para os demais, isso porque apesar da baixa escolaridade ou até mesmo da ausência de escolaridade, esses cooperados são membros do Conselho Fiscal da cooperativa. Vale ressaltar que a baixa escolaridade é reconhecida como um dos problemas para a formação dos quadros de gestão da cooperativa, conforme declarou o vice-presidente:

Nós temos problemas ainda com... com sócio... se adaptar a ter mais conhecimento porque geralmente os sócios eles são de um nível de escolaridade baixo...muito difícil então a gente luta com isso até pra formar a diretoria [...] (A. N. M. Ensino Médio completo, Vice-presidente da cooperativa Alfa).

Assim sendo, a maioria dos suplentes do Conselho Fiscal da cooperativa Alfa, que também são sócios fundadores, apresentam baixa escolaridade, apesar de esta ser reconhecida como problema. Entretanto, não foi percebido pela pesquisa maior envolvimento desses participantes nas atividades (o presidente do Conselho Fiscal, que não é sócio fundador, é o único no grupo que apresenta uma destacada atuação), a não ser a presença física nas reuniões. Essa forma passiva de atuação se evidencia na entrevista de uma participante:

Eu lá vou trabalhar mais ... deixa *pros* outros fazer a... eu quero ajudar os outros, meu nome é limpo posso fazer os empréstimos ...a gente bota uma pessoa *pra* trabalhar aí as sobras *é* minha né? (T. S. T. 4ª série Ensino Fundamental, sócia fundadora da cooperativa Alfa).

Os dados apresentados na entrevista reforçam a reflexão anterior acerca da referência que os sócios fundadores representam para a cooperativa. Não se observou participação ativa dos mesmos nas atividades presenciadas pela pesquisadora, entretanto observou-se o respeito dos demais em relação a esses associados. A entrevista apresentada anteriormente mostra claramente a deliberação da entrevistada em “não trabalhar mais” e, ao mesmo tempo, demonstra a preocupação da mesma em viabilizar recursos para a entidade. Entretanto, implícito a essa atitude pode se observar também o interesse individual em auferir lucros com o resultado oriundo da atividade desenvolvida.

Analisando o grau de escolaridade dos associados da cooperativa Alfa de uma forma geral percebeu-se que 47% dos cooperados apresentam alta escolaridade; 41% apresentam baixa escolaridade; e 12% dos cooperados não apresentam escolaridade. Assim sendo, entende-se que na variável grau de escolaridade, na cooperativa Alfa predomina a baixa escolaridade entre a totalidade dos associados. Essa variável de acordo com Silva e Holz (2008) traz reflexos negativos ao grupo porque limita a capacidade de atuação e gestão dos dirigentes, podendo comprometer o futuro da cooperativa. Entretanto, ao verificar-se apenas o grau de instrução dos diretores, excluindo-se o Conselho Fiscal e demais associados, conforme visto anteriormente, percebe-se que 80% da diretoria possui alta escolaridade. Considera-se esse dado como um ponto positivo no atual contexto da cooperativa e também um elemento diferencial quando comparada à cooperativa Beta cujos dados serão apresentados a seguir.

Em relação à cooperativa Beta, quanto ao grau de escolaridade dos diretores, apuraram-se os dados a seguir:

TABELA IV
COOPERATIVA BETA

COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA E GRAU DE INSTRUÇÃO DOS DIRETORES

CARGOS	ESCOLARIDADE	TEMPO DE ASSOCIADO
Diretor Presidente	Ensino Fundamental Incompleto (4ª Série)	11 anos
Diretor Financeiro	Não Informado	Não Informado
Diretor Secretário	Não Informado	Não Informado

Fonte: Elaboração da autora

Identificou-se que a cooperativa possui uma diretoria administrativa composta por apenas três cargos: um diretor presidente que está no cargo desde a reestruturação da cooperativa em 1998 e que estudou até a 4ª série do Ensino Fundamental; um diretor financeiro e um diretor secretário. Estes cargos foram informados pelo presidente. Foi disponibilizada cópia da ata da assembléia realizada em 27/02/2008 que delegou a posse dos mesmos nos cargos diretivos, porém não foi possível localizá-los para que pudessem ser ouvidos em entrevista. O presidente informou que os mesmos não se encontravam no município. Nas viagens posteriores para coleta de dados foi tentada a localização dos mesmos, porém as tentativas não tiveram sucesso. Vale ressaltar que a gestão na cooperativa Beta concentra-se na pessoa do presidente o qual se mantém a cerca de onze anos no cargo, conforme será analisado no item que trata sobre gestão.

Sendo assim, os dados que foram possíveis de obter referentes ao grau de escolaridade da diretoria, representam 100% de baixa escolaridade. Retomando-se a reflexão de Silva e Holz (2008), acerca da variável escolaridade, pode-se inferir que a cooperativa Beta apresenta-se comprometida em sua capacidade de atuação. Além da diretoria, atualmente os cooperados que compõe o corpo social da entidade, em sua totalidade, apresentam baixa escolaridade. Na visão de Silva e Holz (2008), esse fato limita a capacidade de atuação e pode comprometer o futuro da organização.

A cooperativa Beta possui também um Conselho Fiscal, conforme demonstra a tabela a seguir:

TABELA V
COOPERATIVA BETA

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO FISCAL E GRAU DE INSTRUÇÃO DOS CONSELHEIROS

CARGOS	ESCOLARIDADE	TEMPO DE ASSOCIADO
Presidente ³⁶	Ensino Fundamental Completo	3 anos
Suplente	Ensino Fundamental Incompleto (3ª Série)	3 anos
Suplente ³⁷	Xxxxx	Xxx

Fonte: Elaboração da autora

A análise dos dados referentes ao grau de escolaridade dos entrevistados da cooperativa Beta, de uma forma geral, demonstrou que 60% do total dos entrevistados apresentam baixa escolaridade e 40% apresenta alta escolaridade. Entretanto, os entrevistados com alta escolaridade desistiram de permanecer na entidade.

Conforme visto anteriormente, em relação ao grau de instrução, na cooperativa Beta predomina a baixa escolaridade. Nesse aspecto, a cooperativa Alfa se diferencia positivamente, de acordo com o entendimento de Silva e Holz (2008) que consideram a baixa escolaridade como um entrave para o bom desempenho das cooperativas. Na cooperativa Alfa, os cargos de diretoria em sua maioria são ocupados por cooperados com alta escolaridade.

Observando-se os dados obtidos no conjunto dos cooperados e não somente os cargos diretivos, em ambas as cooperativas predomina a baixa escolaridade na maioria dos associados. Schmidt e Perius (2003) visualizam esse fato como um problema para as organizações cooperativas principalmente para os cargos de gestão. De acordo com os autores citados, a administração de uma cooperativa exige educação e capacitação como condição para o êxito. No entanto, apesar do predomínio da baixa escolaridade de uma forma geral nas duas entidades analisadas, a pesquisa demonstrou a importância atribuída à educação na cooperativa Alfa. Observou-se essa importância na preocupação apresentada pelos cooperados em manter pessoas com maior grau de instrução nos cargos de diretoria, consideradas por eles capacitadas para as funções. Observou-se também o interesse apresentado pelos cooperados em participarem sistematicamente de cursos e treinamentos de

³⁶ O presidente do Conselho Fiscal é também contratado da cooperativa, juntamente com a segunda integrante. Ambos trabalham no beneficiamento da matéria-prima.

³⁷ A terceira integrante do Conselho Fiscal não foi localizada pela pesquisadora, apesar das tentativas de localização.

qualificação, cuja preocupação não apareceu em nenhum momento durante as entrevistas com os participantes da cooperativa Beta.

c) Acesso a financiamentos

No item que aborda as dificuldades de capitalização e financiamento neste trabalho, Tauile (2002) e Gimenes e Gimenes (2008) destacam a complexidade dessa questão para os empreendimentos cooperativos, bem como a necessidade de captação de recursos financeiros para viabilizar as atividades.

No tocante a cooperativa Alfa, seus integrantes atribuem uma grande importância à questão do acesso a financiamentos. De seu início, com a produção das plantas ornamentais ao estágio de desenvolvimento que se encontram na atualidade, o que os alavancou, segundo as entrevistas, foi o primeiro financiamento no valor de R\$ 72.000,00 (setenta e dois mil reais), viabilizado através do Banco da Amazônia (FNO – Programa Nacional da Agricultura Familiar – PRONAF C do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA), voltado para a atividade de hidroponia.

Atualmente, a produção de plantas ornamentais continua, mas não é a mais importante na cooperativa Alfa. A atividade de maior relevância na cooperativa é a produção e comercialização de alface hidropônica, conforme pode ser comprovado na entrevista de um cooperado e participante do grupo da hidroponia.

É...praticamente *num* tinha nada quase aqui...depois do...o que *inquilibrô* da *comperativa* aqui *num* é nem tanto foi as *planta*...foi depois que nós *saiu* essa hidroponia aí [...] quando não tinha a hidroponia a...essa hidroponia que agüenta toda a...o coisa da *comperativa* é a hidroponia...*num* fosse a hidroponia a *comperativa* já tinha até fechado (J. I. F. C., 1ª série, Ensino Fundamental).

Pode-se inferir que o acesso ao financiamento para implantação da atividade hidropônica trouxe motivação para a maioria do grupo. A produção oriunda dessa atividade contribui para abrir espaços de comercialização e consolidação da cooperativa Alfa localmente. Vale ressaltar que a cultura hidropônica era um desejo antigo da maioria do grupo, possibilitado através do financiamento, ou seja, a motivação pela prática dessa atividade nasceu do grupo, corroborando com o pensamento de Albuquerque et al. (2001). O autor ressalta a necessidade de criar a cooperativa a partir da conscientização e necessidade dos sócios e não pela influência de agentes externos ao grupo.

Conforme visto anteriormente no contexto de criação da cooperativa Alfa, embora a mesma tenha sido criada para atender a uma necessidade do grupo, a atividade produtiva (produção de plantas ornamentais) implantada inicialmente foi influenciada por agentes externos ao grupo. Conforme mencionado neste trabalho, a atividade inicial continua e também foram introduzidas outras atividades. O que mudou é que os cooperados estão integrados às atividades produtivas, escolhidas pelos mesmos, nos respectivos grupos com os quais tem afinidade.

Outra atividade implantada na cooperativa Alfa com recursos oriundos de financiamento diz respeito ao projeto de hortaliças. Financiado também através do PRONAF C, no valor de R\$ 9.000,00 (nove mil reais), desta feita através do Banco do Brasil.

Recentemente, o grupo que desenvolve a hidroponia alcançou mais um financiamento através do Banco da Amazônia, com o valor estimado em R\$ 56.000,00 (cinquenta e seis mil reais).

Sobre essa questão, é interessante ressaltar a forte tendência entre alguns cooperados que é a de enxergar no cooperativismo um instrumento para obtenção de recursos financeiros, conforme diferentes relatos obtidos nas entrevistas.

[...] *nós* faz o projeto a cooperativa se responsabiliza *pela* aquele sócio então que nós devemos se *organizá* e não *deixá* a responsabilidade na cooperativa e sim em nós [...]

[...] ele reúne com a gente olha tem isso, *vamo fazê* isso aqui quem quer... ele vê quem *ta* certo, ele puxa o nome das pessoas quem *ta* limpo, quem *num ta*, se muita gente não entra no projeto olha que nem o marido da vizinha lá não entrou no projeto mas a culpa não foi da...do presidente, foi dele mesmo porque ele já *ta* sujo através de negócio de...de aluguel[...] (M. N. F. S. 2ª série, Ensino Fundamental).

[...] optaram pela cooperativa pra ver recurso pra cooperativa porque a cooperativa é um órgão assim muito forte né, um órgão que ela traz mesmo né ela traz...em busca de recurso [...] (T. S. T., 4ª série, Ensino Fundamental)

[...] daqui pra frente o resto é...crédito nos banco a gente tem pra *pegá* financiamento pra *trabalhá*...o que que falta...é só a pessoa *tê* disposição e *trabalhá* (...) (J. F. G. C. 1ª série, Ensino Fundamental).

[...] porque a cooperativa ela te dá crédito nos bancos entendeu, ela te abre um leque de facilidades, porque ela já tinha nome quando eu cheguei, ela já tava implantada, ela já funcionava projeto a hidroponia já funcionava, as flores já funcionava entendeu, então eu já peguei o bonde andando e...e foi aí que eu fui logo agraciada com o PRONAF C [...] (M. A. F. M. , Ensino Médio Completo).

Observa-se que a constante busca por financiamentos pelas organizações cooperativas remete à preocupação apresentada nas análises de Gozer (2003) quanto a uma questão estrutural interna das cooperativas, ausência de incentivos para capitalização e condição de

alcançar eficiência econômica que traga garantias de retorno ao cooperado. Essas limitações forçam a captação intensiva de recursos de terceiros.

Os empreendimentos cooperativos em análise neste trabalho não fogem a esse contexto de recursos limitados, dada a condição peculiar da maioria das cooperativas, de possuírem um quadro de associados com poucos recursos, situação que as leva a se submeterem a altos custos para captação de financiamentos. Sobre o assunto, Tauile (2002) ressalta a necessidade de criação de mecanismos de financiamento à produção diferenciados da lógica que regula o mercado financeiro, como forma de aumentar a capacidade de investimento dos empreendimentos.

Esse contexto está retratado na dinâmica estrutural da cooperativa Alfa. A cooperativa só conseguiu alavancar após o acesso a financiamentos, ou seja, enquanto a instituição dependia apenas dos recursos dos associados não conseguiu avançar. O primeiro financiamento viabilizado pelo Banco da Amazônia foi o pontapé inicial para o avanço e consolidação da atividade produtiva, especificamente a hidroponia que atualmente é a atividade de maior destaque.

Ao se estabelecer uma comparação entre a situação da cooperativa Beta e a da cooperativa Alfa, percebe-se que essa questão é bem mais grave na cooperativa Beta. A pesquisa averiguou que a cooperativa Beta em nenhum momento foi capaz de manter-se com recursos próprios, toda a atividade produtiva realizada pela entidade sempre esteve dependente da captação de recursos externos. Gozer (2003) entende que a captação de recursos financeiros externos não pode ser transformada em uma busca desenfreada de financiamentos. O autor ressalta uma característica negativa embutida nessas operações, nas quais os custos acabam por superar o retorno alcançado pelos cooperados.

Na cooperativa Beta, esse aspecto da captação de recurso reforça as considerações de Gozer (2003) sobre a estrutura de capital das cooperativas estar baseada intensivamente em recursos externos. A aprovação de um projeto de financiamento atualmente transforma-se em condição para que a cooperativa seja uma “cooperativa de verdade”, segundo palavras do presidente.

Observou-se que o funcionamento da cooperativa Beta desde a sua reestruturação esteve sempre condicionado à captação de recursos financeiros. Quando o POEMA repassou a unidade produtiva para a cooperativa, foi feita captação de recursos para dar continuidade às atividades, conforme a fala do presidente.

[...] quando a gente chegou lá pra *começá a trabalhá* os funcionários *tavam tudo* lá e só saiam de lá se *pagasse* eles pra eles *podê sair pra liberá* a fábrica pra *funcioná*, eu *teve* que *emprestá* dinheiro em banco prá ir lá *pagá* se não... [...] emprestei em nome da cooperativa né e fomos pra lá, conseguimos *limpá* a fábrica e começamos a *trabalhá* [...] (A. L. G. 4ª série Ensino Fundamental, Presidente da cooperativa Beta).

Quando a unidade produtiva foi repassada à Cooperativa pelo POEMA, a mesma estava localizada no interior de uma escola técnica profissionalizante no município de Castanhal. Desentendimentos entre a direção da escola e a direção da cooperativa fizeram com que o maquinário fosse retirado e levado para a sede da cooperativa no município de Moju. Mais uma vez foi feita captação de recursos para viabilizar a transferência. Segundo o presidente,

[...] foi uma confusão, ele pediu que retirasse a fábrica lá dentro de vinte e quatro horas, retirasse lá de dentro... mas como é que a gente ia trazer pra cá se a gente *num* tinha dinheiro, aí fomos no banco emprestamos dinheiro de novo [...] (A. L. G. 4ª série Ensino Fundamental, Presidente da cooperativa Beta).

Sobre o assunto financiamento, há outra situação presente em um trecho de entrevista de uma ex-cooperada:

[...] aí eu pedi pra fazer o PRONAF na cooperativa no valor de R\$ 6.000,00 (C. C. T. Ensino Médio completo).

Segundo a entrevistada, ela e mais três pessoas que participavam do grupo à época solicitaram o financiamento para a cooperativa.

“E é assim que funcionava, aí já que nós fizemos esse PRONAF pra começar a cooperativa, é..... pra ser tipo um capital de giro”. (C. C. T. Ensino Médio completo).

É fato que na sociedade cooperativa assim como na sociedade de capital, os recursos são imprescindíveis para a sobrevivência e expansão desses empreendimentos. Todavia, outros fatores também influenciam fortemente nas trajetórias dos mesmos. Veiga e Fonseca (2001) ressaltam que uma cooperativa só deve ser formada, quando o grupo apreender o significado do cooperativismo, seus princípios e fundamentos. Na cooperativa Beta, a pesquisa não visualizou nas entrevistas, a preocupação com a prática desses pressupostos inerentes ao cooperativismo. Percebe-se que os participantes não possuem o real entendimento acerca da finalidade de um empreendimento cooperativo, estando seu funcionamento atrelado à captação de recursos externos.

Assim sendo, é possível inferir que na cooperativa Beta, sua sobrevivência sempre esteve condicionada a ação de fatores externos, tanto da ação de órgãos institucionais quanto e primordialmente da obtenção de recursos de financiamento.

Conforme dito anteriormente, atualmente é na aprovação de um financiamento que o presidente enxerga as condições para a cooperativa se transformar em uma “cooperativa de verdade”. Perguntou-se ao presidente acerca do objetivo do projeto que busca a captação do recurso e ele respondeu que

é dá apoio ao agricultor, ao pequeno agricultor, mas um apoio integral, desde a roça dele, da limpeza dos coqueirais, da adubação com técnicos [...]” (A. L. G. 4ª série Ensino Fundamental, Presidente da cooperativa Beta).

Porém, ao se perguntar se o agricultor iria receber individualmente e gerir o recurso, o presidente respondeu da seguinte maneira:

Não, esse projeto é da fábrica, esse projeto é daqui da fábrica [...] isso...no caso a fábrica que eu digo é a cooperativa né [...] então o que vai ...o que dá o suporte pro projeto é aqui a agroindústria que ta dando suporte pro projeto, é o maquinário que tem aqui e tal, então, a partir daí, aprovou esse projeto é que vai se começar a fazer uma cooperativa de verdade, vamos ter sócios agricultores, inclusive sócios que já tem coco, sócios que vão plant...querem plantar, isso a gente vai ter que incentivar os *cara* plantar mais [...] mas já com a proposta de assistência pra eles [...]. (A. L. G. 4ª série Ensino Fundamental, Presidente da cooperativa Beta).

Observa-se dessa forma que não há uma visão do cooperado, enquanto ser autônomo para gerir recursos voltados ao seu desenvolvimento, bem como a ausência de integração entre ele e a cooperativa. Schmidit e Perius (2003) deixam claro que a questão de necessidades e aspirações comuns e o controle democrático são pressupostos que permeiam a empresa cooperativa. Além de não observarem-se esses pressupostos, implícito a esse relato identifica-se uma visão assistencialista.

Silva e Holz (2008) advertem que as cooperativas não devem ser confundidas com entidades filantrópicas ou assistencialistas, estas representam visões equivocadas do cooperativismo e Gimenes e Gimenes (2008) asseguram que é preciso desassociar o cooperativismo do assistencialismo. Do contrário, torna-se inviável a sobrevivência do cooperativismo em uma sociedade capitalista. As análises de Silva e Holz (2008) trazem contribuições para o entendimento da atual conjuntura da cooperativa Beta. Observou-se que a dependência institucional e financeira está presente desde o início das atividades da cooperativa Beta, haja vista que a mesma surge por indução de órgão externos, no caso o Estado, no interior de um Programa governamental, conforme visto anteriormente, o qual viabilizou a infraestrutura para o desempenho das atividades.

Em nenhum momento foi percebido na fala dos entrevistados da cooperativa Beta, nem mesmo do presidente, o sentimento de pertencimento à entidade. A cooperativa apresenta-se como uma instituição externa ao grupo e totalmente dependente de providências externas. O presidente atribui a responsabilidade pelo futuro da cooperativa a fatores externos (no caso a obtenção de financiamento), fato que pode ser associado a uma visão assistencialista. Ao mesmo tempo internaliza esse comportamento, quando equivocadamente entende que os recursos que vierem a ser alcançados pela cooperativa não serão geridos pelos cooperados. Embora estes tenham participação nos projetos para captação dos recursos, não lhes será dada autonomia para a gestão dos mesmos. Em que circunstância a cooperativa será uma “cooperativa de verdade” se os participantes não têm a oportunidade de gerir um projeto do qual teoricamente são partes integrantes?

Retoma-se nesse momento à discussão de Veiga e Fonseca (2001) acerca da necessidade de apreensão do significado do cooperativismo e seus pressupostos por sujeitos interessados em criar um empreendimento cooperativo, antes de iniciá-lo na prática. O desconhecimento desses pressupostos impede o associado de reconhecer a importância de seu papel enquanto membro de um empreendimento cooperativo e traz dificuldades para a prática da autogestão (RIGO, 2009).

No aspecto de gestão de recursos, a cooperativa Alfa responde de maneira diferenciada. Os recursos oriundos de financiamentos são geridos pelos próprios cooperados, a diferença está no fato de que os recursos não são compartilhados pela totalidade dos cooperados e sim pelo grupo que demandou o projeto. Por exemplo, os recursos referentes ao projeto da hidroponia beneficiaram o grupo que faz parte do projeto hidropônico, assim como da horta orgânica e, mais recentemente, foram viabilizados recursos não reembolsáveis para desenvolver o projeto de plantas medicinais. Estes últimos, seguindo a diretriz da instituição financiadora dos recursos (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA) foram geridos pela cooperativa.

A dinâmica adotada para a gestão de recursos pela cooperativa Alfa, ao contrário da cooperativa Beta, sinaliza para uma visão do associado com autonomia para gerenciar os recursos destinados a sua atividade produtiva e não só isso, o cooperado não se vê obrigado a participar de um projeto de viabilização de recursos se a proposta não despertar seu interesse. Nesse sentido, é possível visualizar a preocupação de Schmidit e Perius (2003) quanto à existência de necessidades, aspirações comuns e controle democrático no interior da cooperativa. Essa dinâmica poder ser observada como um avanço na prática do cooperativismo dentro da instituição.

Retroagindo ao contexto produtivo inicial da cooperativa, voltado ao cultivo de plantas ornamentais, ressalta-se que muitos associados não se identificavam com a atividade e apresentaram desmotivação. No momento em que foi oportunizada aos mesmos a escolha do segmento produtivo, a entidade apresentou uma nova dinâmica com a introdução de segmentos produtivos diversos. Essa característica representa uma singularidade no empreendimento, conforme visto anteriormente, ou seja, o controle democrático e a liberdade de escolha são elementos essenciais para fortalecer o comprometimento e o sentimento de pertencimento ao grupo. Essa situação pode ser estendida a outros contextos no interior do grupo, a exemplo da dinâmica adotada na captação de recursos e vista de forma positiva pelos cooperados. Vem ao encontro dos pressupostos defendidos por autores como Veiga e Fonseca (2001) acerca do aprendizado necessário à prática do cooperativismo, citado anteriormente neste trabalho.

6.2 A GESTÃO NO COOPERATIVISMO: FATOR RELEVANTE PARA OS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS QUE BUSCAM AFIRMAÇÃO NO CENÁRIO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

No tocante a gestão das organizações em análise, para este estudo, foram consideradas as unidade de análise abaixo:

- a) A gestão nas organizações;
- b) Formas de participação e contato dos cooperados com as cooperativas;
- c) Como se dá a relação com os associados e o entorno;
- d) Existência de cuidados e/ou iniciativas voltadas à preservação ambiental.

a) Forma de administração e participação dos cooperados

a.1) A gestão nas organizações

Das organizações analisadas nesse estudo, a dinâmica apresentada pela cooperativa Beta, dificultou a fluidez da análise no aspecto gestão das organizações, diante das condições atípicas para um empreendimento de natureza autogestionária. Entretanto, buscou-se reunir na investigação a maior quantidade de elementos capazes de contribuir para a análise, os quais serão apresentados a seguir.

Atualmente, a organização e gestão da cooperativa Beta estão sendo conduzidas apenas pelo presidente de forma particularizada. Das pessoas apontadas como integrantes da diretoria pelo presidente, à exceção do próprio, não foi possível localizar os demais. Dos integrantes do conselho fiscal apenas duas pessoas foram localizadas. Essas pessoas trabalham como contratadas para o beneficiamento da matéria-prima no galpão sede da entidade e desconhecem qualquer dinâmica de gestão e participação relativa à entidade.

Diante da constatação da situação atual, com um número reduzido de participantes, houve a necessidade de localizar ex-cooperados que integravam a entidade no período de sua reestruturação, conforme visto no capítulo IV a fim de buscar dados que contribuíssem para o entendimento da situação atual da cooperativa.

Os dados obtidos, não apresentam indicativos (nem no período da reestruturação e nem na atualidade), da predominância de relações de igualdade e democracia nas ações, preconizadas pelos princípios cooperativistas (AMATO NETO, 2006; VEIGA; FONSECA, 2001) apesar de presentes nas entrevistas.

Um ex-cooperado que participou do momento de reestruturação da entidade informou que foi convidado a participar, porque possuía vários cursos voltados para associativismo e cooperativismo devido à experiência acumulada com a participação em entidades associativas no município.

[...] eu acreditava que ia *deslanchá* muito bem [...] no meu entendimento lhe...os cursos que eu fiz, cada e...cada uma entidade dessas que eu passei, eu passei pelo curso, então...a gente pensou que ia formar assim, mais democrático, com prestação de contas, com não envolvimento de só parente, entendeu...uma participação ativa dos cooperados e produtores porque é...o sentido é esse...*funcioná* com produtores, com funci...com...com...com gerenciamento de produtores, não uma pessoa só, dois...que num são parentes lá dentro, não tem nada a ver [...] (W. A. B, 4ª série Ensino Fundamental).

É possível identificar na manifestação do ex-cooperado elementos típicos que caracterizam uma organização pautada pela autogestão seguindo a lógica das organizações autogestionárias, descrita por Santos e Pereira (2001). Esses autores entendem que as decisões são tomadas de forma democrática pelo grupo, sem interferências externas. Entretanto, ao mesmo tempo em que o ex-cooperado aponta um cenário necessário para o desenvolvimento do cooperativismo cujas ações se baseiam em práticas democráticas e participativas, não foi possível identificar, em sua fala, a presença das citadas práticas no comportamento adotado pelo ex-cooperado em sua relação com os produtores.

[...] eu tinha visão porque assim...de *funcioná* aquilo e ela dá assim um é...o agricultor se sentir bem lá na propriedade porque eu *tava* lá comprando o coco dele e pagando na hora. Quantos cocos você tem aqui seco? É tanto, derruba e eu pagava na hora, embarca o caminhão, o motorista estava a minha disposição, *tava* o dinheiro, *tava* tudo, e eu prestava conta aqui dentro com o presidente, eu era um presidente assim, de compras [...]

[...] jogava lá na fábrica e de lá já ficava por conta dele lá e dos funcionários que trabalhavam, o meu *poblema* era só o caminhão, a minha responsabilidade era com os produtores lá, *comprá* ...a produção deles e trazer pra cá [...] (W. A. B, 4ª série Ensino Fundamental).

É possível perceber a presença de relações desiguais e hierarquizadas, muito próximas das relações travadas entre as empresas comerciais privadas e seus fornecedores. Não se evidencia na cooperativa Beta outra forma de participação dos atores que não seja a de meros fornecedores da matéria-prima. A atividade econômica nessa situação se sobrepõe aos demais interesses, resultando em uma relação desnivelada entre os cooperados. Os estudos de Gimenes e Gimenes (2008) ressaltam que o grande desafio para a gestão das cooperativas está voltado para encontrar formas de equilibrar os diferentes interesses: econômico, social e político dos participantes.

Verifica-se na entrevista apresentada acima, que o próprio participante, apesar do discurso igualitário, percebia-se em uma condição diferenciada dos demais. Essa condição pode influenciar disputas de poder não declaradas, mas implícitas no ambiente.

[...] eu fui conselheiro e tinha esse conhecimento com o Dr. M., esse pessoal do SEBRAE *tudinho*, do POEMA, eles não queriam que eu ficasse dentro do gerenciamento da Beta, prá *ficá* como um dos sócios da Beta e um diretor lá dentro ,não queriam que o A. que é hoje...que é hoje o presidente da Beta.[...] então ele tomou conta da cooperativa [...] (W. A. B, 4ª série Ensino Fundamental)

Entende-se que as transformações ocorridas na estrutura econômica da sociedade moderna, centradas na competitividade e eficiência produtivas, trazem dificuldades para a gestão e exercício do poder nas cooperativas. Especificamente na cooperativa Beta, a disputa pelo poder pode ser observada desde o momento de sua reestruturação. Contudo, no contexto atual, o poder na entidade cooperativa pode ser entendido como uma força estruturante no entendimento de Prado (2008), porque é essa força que viabiliza a administração da organização na atualidade.

Perguntou-se ao ex-cooperado como foi o processo que elegeu o presidente da cooperativa Beta e ele respondeu:

“olha...é...é...só passaram o projeto de coco e...eles fizeram uma reunião lá e passaram a direção da Beta pro A.” (W. A. B, 4ª série Ensino Fundamental).

O princípio da gestão democrática no cooperativismo preconiza que os dirigentes são escolhidos pelo voto direto (AMATO NETO, 2006; VEIGA; FONSECA, 2001). Quando perguntado quem passou a direção para o novo presidente, que se mantém no cargo até o momento, o entrevistado respondeu:

“a diretoria da Beta antiga [...] passou pra, pra o A. que era o presidente dessa, dessa...da reciclagem [...] nós em vez de *colocá* por exemplo, *criá* outra cooperativa pra *tomá* conta só do coco, a gente já juntou e colocamos o projeto de coco, apresentamos ele já pro SEBRAE, o pessoal do POEMA *né*, do grupo POEMAR [...] mas eles queriam que eu fundasse uma cooperativa, que eu ficasse porque eu tinha o conhecimento de tudo do negócio, o SEBRAE, e o POEMA, pelo meu conhecimento, como eu passei...até semanas na Escola Técnica Federal lá, fazendo esse curso como *gerenciá* esse projeto de coco [...] (W. A. B, 4ª série Ensino Fundamental).

A cooperativa de reciclagem que o entrevistado se refere diz respeito a uma cooperativa que existiu no município, da qual o atual presidente da cooperativa Beta participou ocupando cargo na direção da entidade. O relato apresentado possibilita verificar como se definiu a diretoria da cooperativa Beta quando de sua reestruturação, descaracterizada de uma prática democrática e participativa. Na visão de Santos e Pereira (2001) essa situação compromete os resultados esperados. Para os autores, a participação dos cooperados é vital para alcançar bons resultados na empresa cooperativa.

Percebe-se também que o entrevistado atribui a responsabilidade da escolha a terceiros, mas em sua fala, está incluída sua participação no grupo que definiu a escolha, desvinculado de uma prática democrática conforme anteriormente citado. Percebe-se implicitamente a necessidade do cooperado apresentar sua capacidade para a gestão e a insatisfação por não ter tido o reconhecimento que, em sua opinião, lhe era devido. O afastamento da cooperativa, segundo o ex-cooperado, foi motivado por doença, conforme relatado pelo mesmo. Observa-se também em sua entrevista, o descontentamento em relação à ausência de solidariedade por parte da entidade, no momento em que foi acometido pela doença.

[...] se por exemplo não acontece que eu adoecesse nesse trabalho lá, eu *num* ia *saí* de lá tão fácil, porque eu tinha um desejo, um anseio de *funcioná* aquilo ali [...]

[...] se eu não tivesse a minha família ao redor de mim e um recursozinho do meu pimental eu...eu tinha morrido aqui, que nem o próprio A. que era o presidente na época lá, que nos *começamo né*, com o projeto desse, projeto de coco *funcioná* aí, ele nunca veio me *visitá* aqui, *perguntá* se eu *tava* sofrendo uma dor, amigo, se criou junto comigo, *pra* você *vê* como a coisa funciona [...] (W. A. B, 4ª série, Ensino Fundamental).

O presidente citado na entrevista acima é o mesmo que conduz a entidade na atualidade, com uma forma individualizada de gestão estruturada em decisões autônomas, com ausência

de relações de cooperação e de solidariedade pertinentes à gestão das organizações autogestionárias. Os estudos de Liboni e Pereira (2002) citados por Rigo (2009) apontam como principal obstáculo à transformação de uma empresa em um empreendimento autogerido, a inexistência de cultura autogestionária entre os cooperados. Esse fato de acordo com Rigo (2009) pode estar associado à falta ou fraca educação cooperativista. Segundo esses autores, tanto na criação da cooperativa quanto no ingresso de novos associados, raramente é promovido o acesso à informação acerca dos ensinamentos cooperativistas. Esse fato pode ser constatado em ambas as cooperativas analisadas neste estudo.

O trecho da entrevista de uma ex-cooperada, que se retirou da cooperativa Beta por discordar da forma de gestão adotada na entidade, serve para ilustrar a conduta do presidente na administração da cooperativa à época em que a ex-cooperada participou do grupo e, pelo que se observou na investigação, têm-se elementos para inferir que não se diferencia da situação de gestão apresentada pela cooperativa na atualidade:

[...] até mesmo porque o que ele (o presidente) chegou a dizer uma vez que cooperativa só dá certo quando um manda, *né?* No caso ele que mandava e os outros que eram sócios e funcionários tinham que *ta* só pra obedecer e aceitar aquilo que ele colocava [...] era só ele e a mulher dele. (R. V. M. Ensino Médio completo)

Segundo o presidente da cooperativa Beta, atualmente não estão ocorrendo reuniões na cooperativa. Em 2008 apenas três reuniões foram realizadas. A entidade no momento não apresenta nenhuma atividade coletiva que possa ser associada a práticas de uma organização de natureza cooperativa. Há uma expectativa por parte do presidente, conforme já foi dito, em conseguir o financiamento bancário, o qual, em sua opinião, possibilitará o funcionamento da entidade como uma “verdadeira cooperativa”.

Nesse contexto, esses foram os elementos que a investigação conseguiu captar, a fim de buscar subsídios para compreensão da dinâmica de organização e gestão da cooperativa Beta na atualidade.

Em relação à cooperativa Alfa, a investigação observou que a figura do presidente ocupa posição destacada nos processos decisórios que ocorrem na entidade. Quanto aos procedimentos administrativos não há uma pessoa específica para realizá-los. O presidente do Conselho Fiscal, que possui escolaridade em nível médio e conhecimentos básicos em informática, é o cooperado que mais colabora com esses procedimentos. Contudo, não há uma atividade sistemática, depende da disponibilidade do cooperado. Sobre essa questão, o técnico do MAPA, que acompanha a entidade, comentou que em seu relatório de avaliação exigido pelo MAPA fez a seguinte observação:

[...] recomendamos que o presidente da cooperativa precisa, necessita de contratar um funcionário com noções básicas em administração de empresa, visando o controle de despesa, organização de pagamento, arquivo, arquivamento de documentos, ou seja, para organização dos serviços administrativos [...]

Preliminarmente, os dados obtidos apontaram indícios de uma gestão concentrada nas mãos do presidente. Na primeira assembléia da cooperativa a qual a pesquisadora esteve presente e foi apresentada aos cooperados em novembro de 2008, o presidente iniciou a reunião apresentando a pauta e em seguida discorreu sobre os assuntos pertinentes a mesma.

Conduziu a reunião de forma corrida, não abriu espaços para questionamentos, exceto para apresentar a pesquisadora aos presentes, e após os pronunciamentos pediu licença para retirar-se, alegando a necessidade de resolver problemas particulares em sua propriedade. Ressaltou que os cooperados poderiam ficar o tempo que quisessem para discutir outras questões que considerassem pertinentes.

Causou estranheza, porém, o fato de não haver nenhuma reação por parte dos presentes, contrária a esse comportamento. A continuidade da investigação permitiu analisar com mais profundidade a complexidade das relações sociais presentes no âmbito da gestão da entidade, a qual será detalhada a seguir.

Conforme mencionado anteriormente, o presidente da cooperativa Alfa vem se mantendo no cargo há oito anos consecutivos. Essa situação contradiz a Lei 5764/71, contradiz o estatuto da cooperativa e também o pressuposto da gestão democrática no cooperativismo (AMATO NETO, 2006; VEIGA e FONSECA, 2001). Percebe-se um grau de hierarquização e dominação nas relações da gestão em relação aos cooperados. Muitas vezes, as relações travadas entre dirigentes e associados exprimem uma tendência à prática da heterogestão (Rigo, 2009). O exemplo da cooperativa Alfa apresenta essa tendência. Entretanto, observa-se que é uma situação aprovada pela maioria dos cooperados. Há cooperados insatisfeitos com esse fato, porém não é a maioria.

Uma das justificativas alegadas para essa situação, seria a qualificação apresentada pelo presidente que, na visão de alguns, apenas ele no grupo apresenta perfil para o cargo e dessa forma apresenta domínio sobre a situação. Weber (2002) analisa a dominação como a obtenção da obediência de um determinado grupo de pessoas através do controle de um conteúdo específico.

Considera-se interessante apresentar o comentário do técnico do MAPA que acompanha a aplicação dos recursos do DENACOOOP na cooperativa Alfa, já tratados em outro momento neste trabalho, acerca da forma de gestão do presidente da entidade.

Autoritário...o presidente ele é...ele concentra [...] aquela pessoa que *ta* muito tempo, a pessoa que *ta* muito tempo ela se sente dono, é aquela coisa do...do paizão, só que na gestão dele ela realmente avançou, e outra coisa, ela é...ele pode ser assim... a maneira dele agir, autoritária,mas ele...ela *ta* legalizada, na mão dele ela *ta* [...]

Outra justificativa, apontada pelo vice-presidente da entidade que representaria um entrave para a rotatividade nos cargos de gestão, diz respeito à baixa escolaridade da maioria dos sócios, fato que representa um problema para a cooperativa. Essa questão específica foi abordada no capítulo VI deste trabalho, no item que analisa a escolaridade dos cooperados. Segundo o vice-presidente, o cooperado com baixa escolaridade em um cargo de gestão, não consegue entender o funcionamento burocrático e com isso não se destaca em sua atuação. Schmidt e Perius (2003:69) resumiram em uma frase a importância da educação nesse processo quando consideraram a educação como “a regra de ouro do cooperativismo”. A opinião do vice-presidente está descrito no trecho da entrevista a seguir:

[...] nós temos problemas ainda com... com sócio...se adaptar a ter mais conhecimento, porque geralmente os sócios eles são de um nível de escolaridade baixo, muito difícil, então a gente luta com isso até pra formar a diretoria. É uma luta, a gente tem que ter os mesmos, aí o estatuto diz que não pode...que não pode repetir os mesmos, aí tem que fazer uma mudança, pega o conselho fiscal joga *pra* diretoria, pega a diretoria no conselho fiscal, aí troca um, dois...é tudo isso aí...*num* tem...*num* consegue *atiná* pra o que é, como é que deve *funcioná*, como é que funciona a burocracia, eles não entendem *né*, o cooperado quer trabalhar mas não tem assim...um destaque como atuação [...]

Não são poucos os cooperados que avaliam o modo como o presidente conduz a entidade de forma positiva e há quem atribua o crescimento da cooperativa Alfa à forma de gestão e liderança adotada pelo mesmo. Para Silva e Holz (2008), comumente nas cooperativas, o líder é um elemento carismático visto pelo grupo como uma aliança para resolução de problemas. Gawlake e Ratzke (2001) ressaltam que o sucesso e a sobrevivência das cooperativas têm alicerces no “saber das lideranças”.

Na opinião de uma cooperada que possui Ensino Superior incompleto, a cooperativa cresceu bastante. Relata que o presidente “magoou” muitas pessoas porque fala alto, tem uma postura de falar que “não tem dois termos”, mas que a cooperativa “deu mais certo pela mão forte dele”. Quanto à questão de ele permanecer no cargo opina:

vai perguntar....as pessoas vão votar nele de novo...vai ocupar o terceiro mandato (M. J. C. O. Ensino Superior incompleto).

Embora reconhecendo o autoritarismo apresentado pelo presidente da cooperativa Alfa, a maioria dos cooperados reconhece também o avanço alcançado pelo empreendimento após a gestão do mesmo. Os que discordam da forma de gestão não tem força política e não apresentam no momento capacidade de convencimento para promoverem mudanças na forma de gestão da entidade.

Uma das cooperadas fundadoras da entidade referindo-se ao presidente diz que ele pode ser “grosseiro”, “mal educado” “ignorante”, mas na parte administrativa é “nota dez” e demonstra satisfação com a forma de gestão praticada.

Então sempre falou *pra nós* assim, que a gente tinha que trabalhar com a união e com força e *prosperá* que um dia a gente conseguia, se ele não conseguisse projeto *pra* essa cooperativa, então ele largaria de *sê* um presidente e ia *sê* só é...associado. Então através disso aí a gente vê *né* que o esforço dele é muito grande junto com a união do povo, porque se não tiver a união também não vai [...] (M. N. F. S. 2ª série do Ensino Fundamental).

Os trechos de entrevistas a seguir, exemplificam bem essa avaliação positiva e a situação de concordância com a forma de gestão do presidente da cooperativa Alfa:

[...] nós fazemos parte daquelas pequenas que tão dando certo, daquelas pequenas que conseguem pagar seus empréstimos, porque o mais importante de tudo é você conseguir pagar, então nisso nós temos um presidente. Ele não é...eu diria pra ti que ele não é das pessoas mais amistosas, digamos assim, que passa a mão em tudo...oi, oi, seja essa pessoa, ele é muito duro *né*, em determinadas situações ele é muito duro, mas nessa parte ele tem muita razão, todo mundo praticamente tira o chapéu pra ele [...]

[...] é porque não adianta você ser bonzinho, alegrinho, passar a mão em tudo e afundar sua empresa [...] nós somos uma empresa e essa empresa ela precisa andar, ela não pode correr, mas pelo menos que ande, ande com todos em dia entendeu, os pagamentos em dia, a documentação em dias, tudo bonitinho [...] (M. A. F. M. Ensino Médio completo).

[...] agora ela (a cooperativa) está cem por cento, está mais organizada, pois o presidente é honesto e trabalhador. Tenho medo quando chegar o dia da saída dele, pois não tem ninguém pra assumir (A. G. M, sem escolaridade).

[...] eu to achando ótima (a gestão)...ótima, vou lhe dizer uma coisa, é ótima, na opinião que é ótima da seguinte forma, porque ele ensina...ele sabe...o presidente ele interado, ele sabe, ele é um home sério, ele não dá mas não tira...então essa é uma virtude muito grande é...esse é a coisa mais linda que tem pro presidente *né*, e o respeito...dele sim, dele com o grupo [...] (T. S. T. 4ª série Ensino Fundamental, uma das fundadoras da Alfa).

Os trechos de entrevistas apresentados pelos participantes da cooperativa Alfa, corroboram com a percepção de Silva e Holz (2008) os quais acreditam que lideranças fortes e influentes tornam-se o diferencial na organização. Permitem também inferir que a existência de uma gestão autoritária não significa necessariamente um aspecto negativo para a

cooperativa. O contexto em que a organização se insere influencia diretamente na dinâmica de gestão e organização incorporada pela entidade.

Assim sendo, pelos dados obtidos na investigação, observou-se que a gestão na cooperativa Alfa tem como eixo central a figura do presidente. Observou-se também durante a pesquisa que a existência de centralização e autoridade excessiva, por parte do mesmo citada por alguns, está referendada na maioria no grupo, quando permite que essa situação ocorra, seja por achar que ele, pelos conhecimentos e capacidade de articulação reconhecida por essa maioria, é a pessoa ideal ou mesmo por ausência de consciência de alguns cooperados de enxergarem-se como sujeitos ativos no processo e protagonizarem iniciativas de mudança.

Conforme já foi visto, a cooperativa Alfa em seu início não conseguiu alavancar na questão produtiva. De acordo com as entrevistas apresentadas, a entrada do cooperado que atualmente é o presidente, alavancou o avanço e afirmação da entidade em seu território de atuação. Diferentemente das pessoas que iniciaram a cooperativa, o presidente atual já possuía vivência cooperativista antes de associar-se à entidade. Essa vivência contribuiu para utilizar os conhecimentos adquiridos na legalização de forma correta da cooperativa e nos avanços alcançados. O conhecimento demonstrado gerou confiança em muitos associados que automaticamente enxergaram nele a pessoa ideal para conduzir a entidade.

A característica que o diferenciou dos demais possibilitou ao mesmo exercer uma dominação (WEBER, 2002) sobre o grupo. Entende-se que esse é o trunfo que o presidente tem nas mãos e que possibilitou ao mesmo estabelecer uma forma de gestão a seu modo. Entretanto, não há elementos para afirmar que há uma imposição, ao contrário, observa-se um consentimento e aceitação pela maioria. Observou-se que, na cooperativa Alfa, a aceitação da forma de gestão é expressa principalmente por aqueles que estão desde o início e que não tiveram experiências positivas à época. Nas conversas particulares com os cooperados sente-se a presença de hierarquização nas relações, entretanto, exceto os cooperados que declararam abertamente suas insatisfações, pode-se dizer que a maioria tem uma visão positiva da gestão do presidente.

Em uma das reuniões, o presidente reportou-se a um momento em que a cooperativa chegou a ter quarenta e três associados e hoje tem bem menos, mas os que ficaram, na opinião do presidente, têm qualidades. Ressaltou que na cooperativa “os direitos são iguais, os deveres não são iguais”, reportando-se ao papel da diretoria e do conselho fiscal. Falou também que na cooperativa não tem oposição, “a oposição do cooperativismo é o adeus”. Não foi registrada entre os presentes nesse momento, nenhuma discordância em relação à opinião do presidente. Essa atitude comprova o poder de persuasão e a estratégia exercida pelo

presidente em relação aos cooperados. Ao mesmo tempo em que ressalta as qualidades dos cooperados, demonstra condição de superioridade ao não admitir oposição na cooperativa. E se não há manifestações em contrário, evidencia-se a satisfação dos cooperados quanto à forma de gestão adotada.

Um exemplo da estratégia utilizada pelo presidente pode ser verificado nas reuniões. Observou-se que o presidente procura sempre enaltecer a cooperativa, fala que a mesma “é uma marca forte”, que estão na direção certa. Entretanto, ao mesmo tempo em que enaltece a entidade personificada no grupo presente à reunião, também procura destacar as conquistas alcançadas pela cooperativa após sua entrada no grupo, conforme se observa em um trecho de sua entrevista:

[...] então o que acontece, quando foi...nessa diretoria que eu fiz parte do grupo, o A³⁸. também entrou e outros, todos os *projeto* que a Alfa pleiteou foram aprovados, então isso daí é um mérito.....não é um mérito da diretoria não, um mérito da presidência não, é um mérito da equipe [...] (Presidente da Alfa, Ensino Médio completo)

É possível observar durante as reuniões que existe concordância da maioria, haja vista não se ter observado nenhum posicionamento contrário. Uma das cooperadas que possui Ensino Superior incompleto reforça esse ponto de vista em sua fala:

Mesmo sabendo que o poder está centralizado com uma certa rigidez, mas eles estão felizes porque eles sabem que estão tendo êxito, estão recebendo, tendo retorno. (M. J. C. O. Ensino Superior incompleto)

A cooperada ressaltou a credibilidade do presidente ao citar as parcerias com o Ministério da Agricultura, com a SAGRI e a EMATER e diz que “o pessoal confia no presidente”. Considerou-se relevante ressaltar a forma curiosa como a cooperada se refere ao grupo, ou seja, ela pertence ao grupo como cooperada, mas não se enxerga como tal. No momento em que se refere ao grupo ela fala “eles” ou o “pessoal” ao invés de “nós”. Ao se investigar com essa cooperada, em um momento anterior, a motivação que a levou a participar do grupo, verificou-se que sua intenção “era apenas adquirir uma área grande para criar animais e plantar”. Retoma-se neste contexto a percepção de Festinger (1953) citado por Olson (1998) acerca da motivação que leva o indivíduo a participar do grupo não ser apenas pela vontade de ser membro do grupo, e sim, para atender um objetivo específico através do grupo.

³⁸ Vice-presidente da cooperativa.

a.1.1) Gestão: cooperação e conflito

O cenário atual de gestão apresentado pela cooperativa Beta, tratado neste capítulo, no item a.1, não ofereceu elementos que possibilitassem observar situações de conflito presentes na dinâmica gerencial da entidade.

Em relação às situações de conflito apresentadas pela cooperativa Alfa, investigou-se que entre os associados que não concordam com a manutenção do presidente no cargo durante oito anos e com a forma considerada centralizadora de gestão, apenas dois cooperados expõem essa opinião claramente. Um desses cooperados, que é o mesmo que introduziu o cultivo de plantas medicinais, relata que hoje só tem críticas em relação à forma de gestão. Entretanto, no futuro quer “decolar” em mercado e criar os filhos com o trabalho da cooperativa³⁹:

Tem que trocar a diretoria. A direção é acomodada, o presidente domina e a maioria acata até quem discorda. (L. M. F. 4ª série do Ensino Fundamental).

O entrevistado refere que na condição de cooperado, (antes participava das reuniões, mas não era cooperado, só a esposa) tem como discutir e colocar sua opinião, mas hoje não acontece isso. Queixa-se que prevalece o individualismo e que

precisam trabalhar mais unidos no sistema cooperativado que hoje não há, se eu perder todo mundo perde, se eu ganhar todo mundo ganha, não no sentido do individualismo como é hoje. (L. M. F. 4ª série do Ensino Fundamental).

Apesar de queixar-se do individualismo presente na entidade, observa-se na fala do cooperado, a presença de uma visão individualista ou talvez até mesmo um entendimento contraditório da forma de atuação de uma cooperativa. O cooperado se integrou à entidade como uma saída para atender anseios particulares, ou seja, a cooperativa serviria de instrumento para viabilizar projetos individuais e o não atendimento de suas expectativas o coloca em uma situação de conflito permanente com a gestão, caracterizada em sua fala, na figura do presidente da organização:

[...] como ser humano, a gente tem várias...tem várias...tem uma cabeça, outra pessoa tem outra *né*, a gente pensa que a gente vai...sempre a gente quer ter vantagem *né*, sempre a gente quer ter vantagem, antes eu pensava que a gente iria *pra* entrar na cooperativa, e a gente colocasse o nosso trabalho as pessoas escutavam o nosso...o nosso pensamento, o nosso trabalho e avaliasse e avaliavam *né*, eu pensava assim, então cada qual avaliaria cada qual tem um projeto de vida então se

³⁹ Apenas três cooperados alegaram tirar o sustento exclusivamente da renda originada pela cooperativa.

as pessoas...se a gente colocasse o nosso projeto dentro da cooperativa e as pessoas...as pessoas que estão tomando de conta sobre a direção *né*, pensaria que ele escutava a gente mas...eu vejo ao contrário sabe, eu vejo muito ao contrário como agora ultimamente, eu vejo uma pessoa que não tem tempo de conversar com ninguém, não, não tem [...]

[...] o presidente da cooperativa...sim, sem tempo, não tem tempo, o tempo que ele tem até nas reuniões a gente não tem...não sei porque essa reunião agora ele teve tempo de ficar quase até o fim entendeu, eu não sei porque, o máximo é quinze *minuto*, uma hora o máximo que tem de tempo, o máximo que eu vejo e hoje essa reunião ultimamente agora que nós tivemos, ela durou mais ou menos umas duas ou três horas, ou mais...é, pois é, então aí quer *dizê*, teve como a gente expor alguma coisa e ele não tinha esse tempo, não acontecia isso, a primeira e a melhor reunião, é a primeira, nunca teve...foi a primeira que teve direito de pergunta e resposta *né*, porque as outras ele só falava, falava, só falava do projeto dele por exemplo, ele tem um projeto ele *num* quer saber se nós somos sócios ta entendendo, se alguém tem alguma coisa pra falar, ele fala, expõe o que ele tem pra expor, terminou ele disse, olha o meu trabalho me espera e eu já vou [...] (L. M. F. 4ª série do Ensino Fundamental).

A reunião a qual o cooperado se refere, ocorreu em 07/12/2008 e pelo que pode se observar representou um momento ímpar dentre as assembléias ocorridas na entidade. O cooperado em questão pediu a palavra e colocou sua insatisfação em relação a algumas questões principalmente a queixa de não ser ouvido durante as reuniões. Esse fato fez com que o presidente justificasse algumas questões e se colocasse à disposição para esclarecimentos. Igualmente, ressaltou que quaisquer esclarecimentos só seriam feitos em momentos de reunião e na presença de todos. Não gostaria de ser procurado em sua propriedade para discutir assuntos relativos à cooperativa e, se fosse procurado, não os discutiria a fim de evitar fofocas e mal-entendidos.

Alguns cooperados entre os mais antigos mostraram-se surpresos com a situação, houve quem viesse pedir desculpas para a pesquisadora após a reunião por causa da “discussão” provocada pelo associado.

A análise suscitada nessa situação remete ao fato de que muitos no grupo não têm a capacidade de perceber o conflito como inerente também a um ambiente no qual a cooperação é um dos pressupostos. Isso porque a cooperação não se restringe a uma questão técnica, ao contrário, envolve uma complexa teia de relações desenvolvida em uma sociedade pautada por valores competitivos (BARRETO, 2003). Essa condição de entendimento ainda não foi alcançada por alguns dentro do grupo.

Entretanto, percebeu-se que a atitude do cooperado foi apoiada por uma parte dos cooperados presentes, particularmente por alguns que possuem grau de escolaridade maior como um cooperado que possui o Ensino Superior incompleto. Ele se posicionou elogiando a atitude do colega e pedindo respeito para a fala do mesmo. Considerou um momento importante na dinâmica da entidade e elogiou a atitude do cooperado. Vale ressaltar que o

cooperado que se posicionou elogiando o colega é um dos cooperados que fez uma avaliação positiva da cooperativa Alfa na atualidade, no momento em que a pesquisadora o entrevistou durante o trabalho de campo, conforme pode ser observado a seguir.

Hoje a cooperativa *ta* dez, hoje a cooperativa *ta* dez, ela já deu assim uns.... deu umas balançadinhas, é porque no início é aquela história, o que acontece é o seguinte....hoje tudo o que você mexe em dinheiro, quando você mexe....com pessoas que *ela* não tem assim, por exemplo, um conhecimento um pouco além das *burrocracias* do governo então em muitas das vezes eles acham que às vezes é boicote do...do próprio presidente da cooperativa, ou do banco, ou coisa assim você entendeu? Tem até uma falta de conhecimento, de cultura em si, mas hoje eles já estão vendo que a coisa não é como eles pensavam, hoje a cooperativa *ela* já...os próprios cooperados já estão começando a ver as coisas de uma maneira diferente, isso é muito bom, eu não tenho nada a reclamar [...] (M. D. S. Ensino Superior incompleto)

Outro que se posicionou e elogiou a atitude questionadora do colega L. M. F. (apresentada nas páginas 128 e 129), foi o cooperado que possui uma visão profissionalizada acerca do cooperativismo, já exposta anteriormente neste trabalho (p. 80). Esse cooperado é filho de uma das fundadoras da cooperativa Alfa. Possui o Ensino Médio completo, é auxiliar de mecânica, está na cooperativa a cerca de um ano e possui um cargo na diretoria da entidade. Curiosamente, durante o contato com a mãe desse cooperado, ela que é uma das pessoas que minimiza os atributos negativos do presidente porque reconhece a capacidade administrativa do mesmo, ao mesmo tempo em que elogia a forma de gestão da entidade, deixa escapar uma visão positiva em relação à entrada de seu filho para a cooperativa:

Antes tinha que ser o que ele queria (o presidente), mas depois que o S. chegou e falou a realidade para ele, ele melhorou muito. (M. N. F. S. 2ª série do Ensino Fundamental).

Essa situação induz a uma observação em relação à percepção de alguns participantes no que se refere aos sinais de um novo momento para a entidade. O depoimento de um dos cooperados, após a reunião, indica essa percepção:

[...] hoje você começou a vivenciar uma nova etapa da cooperativa que são as discordâncias, hoje você começa a perceber uma discussão que não havia antes, é...foi uma questão que eu sempre gostei quando eu cheguei pra cá de cada sócio ter sua vez de falar, de dizer alguma coisa...mas que fale [...] dizer *ta* certo, *ta* errado, jogar o teu pensamento dentro da cooperativa e os outros te ajudarem no teu pensamento, que as vezes eu *tô* aqui eu penso, *pô* *ta* errado o presidente que alguém me disse isso...áí todo mundo... não, o presidente *ta* certo, é tu que *está* errado [...] então hoje começou esse novo processo dentro da cooperativa. (S. Ensino Médio completo, Presidente do Conselho Fiscal)

Não se tem elementos para afirmar que esse “novo momento” se consolidou dentro da organização. Entretanto durante o tempo em que durou a pesquisa de campo, as reuniões e assembléias posteriores a esse momento apresentaram uma dinâmica diferenciada de condução. O Secretário iniciava a reunião apresentando a pauta, o presidente se pronunciava, e de acordo com o assunto a ser tratado, outros integrantes da diretoria faziam uso da palavra. É importante ressaltar que o presidente após a apresentação dos assuntos, abria o espaço para questionamentos. Nesse período de observações, posterior ao questionamento do cooperado L. M. F. nenhum cooperado manifestou questionamentos. Esse fato reflete a situação de controle e dominação⁴⁰ facultada pela maioria dos associados ao presidente. Embora tenha se criado um espaço para questionamentos durante as reuniões, a exceção do cooperado citado anteriormente, não foi registrada a participação de nenhum outro.

Comentou-se com o cooperado L. M. F. que alguns associados relataram em suas entrevistas que no momento não viam outra pessoa preparada no grupo para assumir a presidência. Por isso, segundo a justificativa do vice-presidente, fizeram um “arranjo” mesmo contrariando o Estatuto e a Lei 5746/71, para manter o presidente no cargo. Sobre o assunto ele relata:

[...] se ele pudesse...se ele fosse governar mais essa oportunidade que eu também não sou a favor *ta* entendendo, porque você viu lá...ah...não tem ninguém que tem ...que tem condições *ta* entendendo, ninguém tem condições....então é o seguinte, eu falei vem cá, se tu *morrê* que tu não é eterno, aí num vai *tê* que uma pessoa na marra *assumi*...então tem que *vê* isso aí, eu digo mesmo, eu posso até lutar pela ...pela presidência da Alfa, mas não é isso que eu quero [...] (L. M. F. 4ª série do Ensino Fundamental)

Apesar de esse cooperado relatar que não tem interesse em cargo de gestão na cooperativa, o outro cooperado declaradamente contrário à forma de gestão desenvolvida na entidade, em sua fala, relata uma conversa que teve com o cooperado L. F. M.:

[...] eu fui muito claro com o L. eu disse, L. ...se tiver...se for *pra* ti *fazê* uma chapa eu quero *participá* *duma* chapa, só que eu não quero *encabeçá* essa chapa não, tu vai como presidente, aí tu me *dá* um cargo, qualquer cargo numa diretoria, aí a gente encabeça uma chapa...mas não tem chapa...*num* tem eleição, na Alfa não existe eleição [...] (A. S. F. 1º Grau Ensino Fundamental completo)

O cooperado em questão já ocupou lugar de destaque nas atividades da cooperativa Alfa, no momento em que a produção estava mais voltada ao cultivo de plantas ornamentais.

⁴⁰ Weber (2002).

Insatisfeito com os rumos que a entidade tomou, afastou-se das atividades pertinentes à cooperativa. Considera que a cooperativa não trata de forma igualitária os cooperados:

[...] se é cooperativa eu tenho que... o mesmo tratamento que eu *dô* pra um eu tenho que *dá* pra outro, eu num consigo assim *concordá*, eu acho isso aqui, sinceramente, eu acho isso aqui nojento, eu...*num dá pra mim ficá* numa situação dessa. Olha, tem ... tem pessoas aqui dentro que tem terreno agrícola, que *ta* produzindo, que gostaria de *ta* dentro da cooperativa e não tem oportunidade [...] porque é barrado, existe assim um...ah eu *to* detonando *né*, não existe assim um...existe assim uma ditadura, eu *vô dizê*...é uma centralização, *num sei dizê* direito não [...] (A. S. F. 1º Grau Ensino Fundamental completo)

Nesse trecho de entrevista, percebe-se a insatisfação e desmotivação do cooperado para permanecer na entidade ao afirmar sua pretensão em se desligar e trabalhar individualmente. Segundo o mesmo ainda não o fez, porque reconhece que a participação em cooperativas é condição essencial para alcançar benefícios:

se eu for sozinho na SAGRI ou no SEBRAE, num órgão desses aqui fica complicado pra mim *entrá* lá e *pegá* os benefícios que vem pra uma associação, *pra* um grupo, *pra* uma cooperativa. (A. S. F. 1º Grau Ensino Fundamental completo)

O cooperado enfatizou a necessidade de haver rotatividade nos cargos de gestão para evitar a desmotivação dos participantes da cooperativa. Quando foi perguntado a esse cooperado qual o principal problema na cooperativa, ele deu a seguinte resposta:

na minha opinião assim é a questão da...da...da gestão, gostaria muito que tivesse mudado sabe, esperei que tivesse mudado, mas não existe [...] (A. S. F. 1º Grau Ensino Fundamental completo)

Observou-se que implícito ao descontentamento com a forma de gestão, apresenta-se o conflito nas relações internas associado a disputas pelo poder. Foi possível visualizar no diálogo que teria tido entre os dois cooperados insatisfeitos, citado por A. S. F., a presença de interesses voltados à ocupação de cargos e não somente sua insatisfação com a gestão.

Entretanto, a maioria dos associados demonstra apoiar a estrutura de gestão e liderança apresentada pela entidade. Essa observação reforça a visão de Silva e Holz (2008) acerca da importância das lideranças para a obtenção de avanços nos empreendimentos cooperativos.

Em contato telefônico com o presidente do Conselho Fiscal obteve-se a informação de que o cooperado L. F. M. estaria se movimentando para viabilizar a criação de uma nova cooperativa, entretanto continua ligado como cooperado à cooperativa Alfa.

Recentemente obteve-se a informação do próprio L. M. F. que a nova cooperativa já foi criada. Trata-se de uma cooperativa de produtores rurais e artesanato com sede no município de Marituba e tendo o próprio L. M. F. como presidente, embora este continue associado à cooperativa Alfa.

Outra situação foi observada na conversa com o outro cooperado insatisfeito com a gestão (A. S. F.). Ele mostrou-se decepcionado com o não reconhecimento pelos demais cooperados de seu trabalho na cooperativa Alfa. De acordo com seu relato, ele participou ativamente organizando eventos nos quais a cooperativa esteve presente, bem como é o representante da entidade na comissão de flores da câmara setorial de flores do Estado. É possível que essa condição desperte no mesmo uma sensação de peça estratégica no contexto e que não estaria sendo devidamente reconhecido.

[...] eu fui chamado prá mim *participá* ...prá mim *sê* coordenador do grupo de flores, era a dona Antonia (do SEBRAE), ela saiu, aí eu fui coordenador, eu organizei o último FLORPARA e os eventos que *tava* acontecendo em Belém aí de vendas de plantas [...] eu *vô ta* passando um trabalho que eu fiz aqui...que ninguém chegou pra me *perguntá* o que *tava* acontecendo [...] (A. S. F. 1º Grau Ensino Fundamental completo).

Apesar de o cooperado apresentar uma capacidade de percepção e articulação destacada em relação aos demais, aparentemente essa condição não desperta reconhecimento como liderança pela maioria do grupo. Silva e Holz (2008) chamam a atenção para um atributo que caracteriza a liderança. Diz respeito ao carisma. Essa característica é que faz o líder ser visto pelo grupo como capacitado para resolver os problemas e compartilhar interesses e possivelmente essa não é uma característica determinante no cooperado em questão que influencie a percepção dos demais.

Os estudos de Sato (1999) demonstram que as relações sociais são naturalmente movidas por conflitos de diferentes interesses e também pela harmonia, quando interesses comuns são compartilhados. Na situação relatada visualiza-se o predomínio de diferentes interesses, sendo o espaço da cooperativa o palco de disputa pelo poder e pela liderança.

A participação democrática e a autogestão são as principais características das empresas cooperativas. Nesse sentido, devem ser respeitadas e legitimadas as escolhas mesmo que oriundas de situações de conflito. No entendimento de Barreto (2003), não é possível visualizar uma sociedade sem competição, desde que a competição não ocorra de forma predatória. O conflito na organização cooperativa se bem administrado, pode ser instrumento de transformação.

b) Formas de participação e contato dos cooperados com as cooperativas

Em relação à participação dos cooperados em ambas as organizações, a pesquisa buscou investigar como se dá a participação nas atividades e nos processos decisórios nas organizações.

A fragilidade das relações identificadas na cooperativa Beta não permite a ocorrência de atividades que incluam a participação de cooperados em nenhum dos níveis de participação relatados por Benecke (1980) (nível da legitimidade, do voto e das decisões) como sujeitos ativos no processo. Há uma situação de alheamento por parte dos que integram o quadro de cooperados, ao contexto da entidade. Dos cooperados entrevistados, um cooperado, que ocupa um cargo na direção da entidade, relatou sua participação em reuniões da seguinte forma:

Olha, a gente de vez em quando conversa dando algumas opiniões como *num* dias aí que a gente ia parar...falta de material, essas coisas, aí a gente conversou, aí a gente chegou *num* acordo *né*, que é mais *ante* a gente continuar trabalhando que parar *né*, parar...aí ninguém vai trabalhar...é porque esses tempos agora *tá* difícil de *arranjá* emprego [...] (A. M. S. Ensino Fundamental completo, presidente do Conselho Fiscal).

Uma ex-cooperada da cooperativa Beta relatou que se afastou da entidade, porque se sentiu cerceada de seu direito à participação. Dessa forma, perdeu o interesse e a motivação em fazer parte da organização.

[...] nós não tínhamos contato com nada assim...não participava...[...] algumas vezes que ele...ele chamava a gente rapidinho assim era pra falar: olha gente, nós num...num...num deu *pra* gente *dá* o pagamento, *pagá* o pagamento, dinheiro de vocês certo, porque a nossa venda foi pouca ou então entregaram e não foi é...nós *num* recebemos direito, para o mês a gente acerta, e todo tempo era assim [...] (M. F. A. B. Ensino Médio completo).

Os estudos de Ricciardi (1996) citado por Rosalem e Santos (2008), indicam que as relações compensatórias entre a organização e o associado são responsáveis por fortalecer a confiança e a crença em alcançar resultados positivos através da cooperativa. Observa-se que ambos os relatos apresentados acima se assemelham no conteúdo e não caracterizam a participação dos sócios na entidade, se analisados sob a ótica da participação na visão de autores como Barreto (1980); Ricciardi (1996) citado por Rosalem e Santos (2008); Benecke (1980); Bordenave (1995), Santos e Pereira (2001), dentre outros.

O primeiro caso assemelha-se a uma negociação na qual o temor do desemprego pressiona os cooperados para se adaptarem a dadas condições de trabalho e assim manterem a

atividade da empresa. Enquanto que no segundo caso, os cooperados são reunidos apenas para ouvirem justificativas de um “chefe” diante de uma situação problema.

É interessante destacar as diferentes reações dos sujeitos. Enquanto o primeiro apresenta uma situação de conformismo e aceitação, o outro, da cooperada que apresenta maior grau de instrução formal, mostra a insatisfação com a situação e a opção pelo seu desligamento da entidade. Cabe resgatar nesse contexto a preocupação que o cooperativismo apresenta desde seu início, em investir no aperfeiçoamento moral e intelectual através de um processo educativo constante. O investimento na educação vai possibilitar o desenvolvimento e crescimento de cidadãos com capacidades reais de transformarem o ambiente e a coletividade onde estão inseridos (VEIGA; FONSECA, 2001).

Diante dos fatos apresentados, infere-se que a estrutura de gestão observada na cooperativa Beta, possibilita perceber-se que a participação dos cooperados na cooperativa é nula. Não se obteve indicativos de práticas participativas nem quando a entidade foi reestruturada e chegou a apresentar um processo produtivo significativo, apresentado no capítulo IV deste trabalho, e tampouco no estágio em que se encontra na atualidade. A organização e gestão do trabalho no interior da entidade não diferem dos moldes das empresas tradicionais, nas quais os trabalhadores vendem sua força de trabalho em troca de uma remuneração. Os resultados não são compartilhados com os cooperados.

Não há registros de contatos de cooperados com a cooperativa. Conforme dito anteriormente, não existe nenhum tipo de produção coletiva. Se algum cooperado comercializa seu produto com a cooperativa, o produto é oriundo de produção individualizada. Como não estão ocorrendo reuniões e assembléias na atualidade, somente os cooperados contratados da cooperativa têm contato com a entidade e apenas para executar o trabalho para o qual foram contratados.

Em relação à cooperativa Alfa, é inegável a participação dos associados na dinâmica funcional da entidade. Observa-se que a participação se dá nos níveis de objetivos analisados por Barreto (1980): como coproprietário e como usuário. Muitos cooperados possuem relação de parentesco entre si. Esse fato os coloca em contato freqüente entre si e com a sede da cooperativa. Dos dezessete cooperados, apenas quatro não moram na área onde se localiza a sede da cooperativa. As reuniões ordinárias que ocorrem todo primeiro domingo de cada mês apresentam freqüência maciça dos cooperados. Santos e Pereira (2001) ressaltam que a participação nas assembléias é essencial para o desempenho de qualquer organização.



Figura 10: Cooperados reunidos em Assembléia Geral no barracão sede da cooperativa Alfa no município de Marituba/PA.
Fonte: Márcia Luana, dez. 2008.

Nas feiras e eventos (cursos, palestras, dentre outros) a cooperativa está sempre representada de forma bastante organizada. Uma das oportunidades na qual foi possível comprovar essa organização, no período da pesquisa, ocorreu durante o Fórum Social Mundial, com a participação da cooperativa na Feira de Economia Solidária em janeiro do corrente ano, no FLORPARÁ 2009 e na Feira de Produtos Orgânicos realizada pela Secretaria de Agricultura Estadual – SAGRI e instituições parceiras em agosto de 2009.



Figura 11: Cooperativa Alfa participando com a produção de plantas ornamentais, no Fórum Social Mundial em Belém/PA. Feira de Economia Solidária na UFPA.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.



Figura 12: Participação da cooperativa Alfa na Feira de Produtos Orgânicos promovida pelo Governo do Estado na Praça Batista Campos em Belém/PA.
Fonte: Márcia Luana, ago. 2009.

A cooperativa Alfa também realiza mutirões com a participação da maioria dos associados. Esses mutirões são realizados mensalmente para limpeza na área interna da sede da cooperativa e às vezes mutirões para realizar atividades específicas, quando necessário. Geralmente todos os associados participam desses mutirões. Os que não participam contribuem com um valor em dinheiro que é utilizado para “pagar” um substituto ou contribuir para o lanche. Essa atividade é considerada pelos sócios como uma forma de participação.

Observou-se que na avaliação de muitos cooperados, a participação nas atividades coletivas e nos mutirões, define a participação dos mesmos na cooperativa, ou seja, a participação para vários cooperados corresponde a estar em um evento ou atividade em determinado momento, não necessariamente seria a participação ativa em decisões da entidade. Os estudos de Bordenave (1995) indicam a possibilidade de “fazer parte sem tomar parte”, ou seja, o autor visa demonstrar, por exemplo, que estar presente não significa necessariamente participar. Essa condição é que irá fazer a diferença entre participação ativa da participação passiva (Ibid.).

Quando se insistiu para saber como se dava a participação dos cooperados nos processos decisórios da cooperativa Alfa, ou seja, a participação vista em critérios analisados por Follmann (1980) exemplificada pelas assembleias onde todos têm definida a participação em nível de voto, conforme os princípios do cooperativismo (AMATO NETO, 2006; VEIGA; FONSECA, 2001). Os trechos de entrevistas a seguir, demonstram a visão de alguns cooperados acerca dessa questão:

[...] a tomada de decisão, quando é pra ser resolvido é... o presidente coloca...é colocado, aí ele tira as pessoas que vão *né* (nas reuniões mensais) [...] aí se for uma coisa assim que ... extra, eles se comunicam com quem deve ir, com aquelas pessoas ideal que deve ir, aí eles vão resolver, mas sempre é o presidente com o tesoureiro *né*, e do conselho fiscal, eles ligam se for o caso da pessoa se agrupar, eles ligam e a gente vai pra lá. (T. S. T, 4ª série, Ensino Fundamental).

[...] a diretoria se reúne *né* ... a diretoria se reúne aí joga pra assembleia [...] eles discute... discute lá o que tem de resolver, aí eles jogam pra ...aí vai ter assembleia [...] (M. N. F. S. 2ª série, Ensino Fundamental).

Aqui a diretoria pega o problema *né*, citado em assembleia, aí a diretoria toma o problema *pra* si, conversa, acha uma solução, aí volta, retorna de novo pra assembleia e ...é votado a solução do problema [...] (S. F. S. Ensino Médio completo, Presidente do Conselho Fiscal).

A decisão o ... é, quando é uma decisão que tem que ser emergente ou de emergência, ou uma decisão que compete ao presidente, ele toma a decisão e me comunica, comunica a diretoria e toma a decisão, porque o estatuto⁴¹ é que

⁴¹ Em consulta ao Estatuto da cooperativa Alfa, não se identificou essa prerrogativa.

determina as decisões que devem ser tomadas pela diretoria e as decisões que devem ser tomadas pela assembléia.(A. N. M., Ensino Médio completo, Vice Presidente da cooperativa Alfa)

As entrevistas acima remetem à preocupação de Rigo (2009) acerca da manutenção de relações de poder como obstáculo ao exercício da autogestão nos empreendimentos cooperativos.

Assim sendo, observou-se em ambas as cooperativas analisadas neste estudo que o exercício do poder diverge da forma de participação preconizada por autores como Folman (1980); Santos e Pereira (2001); Bordenave (1995) que coadunam com o pressuposto que a participação deve ser ativa em todas as etapas do processo produtivo das cooperativas. Já Bialoskorski Neto (1998) e Gimenes e Gimenes (2008) apresentam opiniões divergentes quanto à participação nas empresas cooperativas. Estes autores defendem a gestão profissional com a separação entre a propriedade e o controle no interior das organizações.

Observou-se que a participação dos cooperados em ambos os empreendimentos não compreende uma gestão profissional e tampouco uma participação ativa em todas as etapas do processo produtivo, uma vez que as entrevistas apresentadas demonstram características de hierarquização no processo decisório.

Outro questionamento considerado relevante nesse contexto, refere-se ao conhecimento do Estatuto Social pelos cooperados. Em uma sociedade cooperativa, o Estatuto Social é o conjunto de regras norteadoras da sociedade que estabelece os direitos e deveres de seus sócios, além de especificar uma série de determinações legais. Depreende-se que deveria representar um instrumento de conhecimento público e permanente consulta para os associados.

Ao se investigar, dentre os associados das duas organizações em análise nesse trabalho, se os mesmos conheciam ou já tinham lido o estatuto de suas cooperativas, observou-se que quase a totalidade dos entrevistados de ambas as organizações desconhece o documento.

Tanto na cooperativa Alfa quanto na cooperativa Beta, dos cooperados entrevistados, apenas os presidentes afirmaram conhecer o estatuto. Vale ressaltar uma observação interessante em relação à cooperativa Alfa. Alguns cooperados referiram dificuldades para ter acesso ao estatuto. Quando se perguntou se os cooperados conheciam ou já haviam lido, a maioria disse desconhecer.

[...] nunca li, mas... também nunca *teve* acesso...eu *teve* acesso uma vez, eu *teve* acesso porque eu precisei *pra tirá* uma Xerox *pra podê é levá* num órgão que foi preciso *né*, e...tava eu e o presidente, e ele pegou e disse, vai ali e tira uma xerox

desse estatuto... foi só... aí tirei a xerox e ele *inda* disse, olha não tira mais de uma, é só uma mesmo... eu disse olha, eu preciso de uma xerox desse estatuto, ele disse não, agora não [...] não tira mais de uma porque esse estatuto tem que ser revisto [...] (L. F. M. 4ª série, Ensino Fundamental)

[...] desse estatuto, eu já pedi inúmeras vezes uma cópia de um estatuto da cooperativa Alfa, e... não me deram nenhuma. (A. S. F. 1º Grau completo).

Não, não, ele vai ser repassado prá nós, até o presidente prometeu mas *inda* não deu [...] ainda não tive acesso [...] no início eu cheguei e disse, olha eu queria e tal... aí quando eu vi o presidente se manifestar que ... não gostaria de abrir assim o estatuto e tal... aí eu disse assim, eu vou falar isso? Não conhece o presidente... (M. A. F. M. Ensino Médio completo).

Em relação à participação, percebeu-se que muitos cooperados em ambas as organizações estudadas, ainda não têm clareza suficiente para perceberem a importância de estarem comprometidos com a participação ativa (BORDENAVE, 1995) e do papel que representam como donos e usuários. A base do cooperativismo está fundamentada na participação dos cooperados em todos os processos que movem a sociedade cooperativa, tais como produção, gestão e usufruto dos bens que a mesma proporciona (FOLMANN, 1980).

Entende-se que não somente, mas essencialmente a participação ativa dos cooperados é um fator determinante para estruturar relações igualitárias e alcançar, através da cooperação, os objetivos coletivos almejados.

c) Como se dá a relação com os associados e o entorno

Verificou-se que ambas as cooperativas analisadas nesse estudo não realizam de forma sistemática ações de interação com a comunidade do entorno onde estão inseridas. A realização de eventos culturais e ações educativas, por exemplo, são formas de integração entre as cooperativas e a comunidade que trazem contribuições para o desenvolvimento local das comunidades (SCHNEIDER, 2004). Eventos dessa natureza não são protagonizados nem pela Cooperativa Alfa e nem pela cooperativa Beta em suas comunidades.

Esporadicamente a cooperativa Alfa, quando da realização de alguns cursos, oferta vagas à comunidade. Mas, no geral, as relações sociais estão concentradas em torno do grupo que, pelo que se observou durante a investigação, ainda não percebeu a dimensão territorial intrínseca à organização cooperativa. Considerando as cooperativas como iniciativas de atores locais para atender objetivos locais, fortalecer o vínculo com a comunidade representa um diferencial positivo para o sucesso desses empreendimentos (LLORENS, 2001).

d) Existência de cuidados e/ou iniciativas voltadas à preservação ambiental.

Sabe-se que a necessidade de ações voltadas à preservação do meio ambiente é condição imperiosa para manter a sustentabilidade de qualquer sistema produtivo. No entanto, na cooperativa Beta essa questão, embora sendo reconhecida sua importância pelo presidente da entidade, a proposta de ação para preservação do ambiente, vincula-se à captação de recursos em uma entidade financeira para viabilizá-la:

[...] a gente inclusive *ta* com um projeto aí *pra sê* aprovado *pra* gente [...] a partir da semana que vem, agora, acho que já vai fazer o projetinho, aqui tem muitos igarapés que estão com as cabeceiras desmatadas [...] a gente vai fazer o seguinte, vai produzir as mudas aqui *convencê* o cara, se ele não quiser *plantá*, deixa que a gente plante [...] é muito bom, é R\$ 190.000,00 [...] eu acho que é o Banco do Brasil [...] (A. L. G. Ensino Fundamental incompleto, Presidente da Beta).

Na cooperativa Alfa, a preocupação com a questão ambiental não se manifesta coletivamente. Embora faça parte de um dos objetivos da entidade⁴², a preocupação com a preservação aparece de forma individualizada e em ações pontuais.

[...] pelo *meno* na minha área eu trabalho, eu conservo muito o meio ambiente, não faço queimada porque todo o meu lixo é separado, o que não é reciclado né, é separado [...] eu falo sobre mim assim, aqui (na cooperativa) não conheço. (R. N. A. D. Ensino Médio completo).

[...] Hoje eu me preocupo um pouco com a questão ambiental sabe? [...] Eu *tô* começando assim a produzir madeira de lei como mogno, pau d'arco, morototó, umas madeiras de lei *pra mim* poder assim [...] essas madeiras eu não quero *vendê*, eu quero doar, *vê* um terreno assim que *ta* ocioso que tenha condição de *plantá* uma árvore, chegar lá e plantar, pedir *pro* cara plantar e tal (...) (A. S. F. Ensino Fundamental completo).

[...] lá é sempre falado que aqueles que têm um propriedade eles tem que conservar vinte por cento de sua propriedade, tanto é que no local da...da...hidroponia você vai visitar, você vai ver que tem uma mata...uma mata na orla do igarapé, é vinte por cento do total do terreno [...] no terreno do presidente ele também preserva uma área de mata também considerada vinte por cento da área dele, entendeu? (M. A. F. M. Ensino Médio completo).

Entende-se que os cuidados com o meio ambiente não devem estar atrelados somente a projetos viabilizados por instituições financeiras e tampouco serem realizados de forma descontextualizada. As ações devem ser praticadas de forma integrada e concomitante às práticas produtivas. As cooperativas têm a responsabilidade de assegurar que o

⁴² Artigo 5º, item VI do Estatuto Social da Cooperativa.

desenvolvimento local de suas comunidades também seja ecologicamente sustentável (SCHNEIDER, 2004).

6.3 CONCLUSÃO

A discussão apresentada no presente capítulo destaca a influência das variáveis organização e gestão para o desenvolvimento dos empreendimentos cooperativos. Nos casos da cooperativa Alfa e cooperativa Beta, a pesquisa evidenciou dificuldades em ambas as organizações para a prática da autogestão. Considerando que a participação dos cooperados é o elemento que diferencia a gestão de uma empresa privada da gestão de um empreendimento cooperativo, essa variável na prática não se evidenciou em ambas as cooperativas.

Autores como Gimenes e Gimenes (2008) e Bialoskorski Neto (1998) entendem que os empreendimentos cooperativos para aumentarem suas perspectivas de competitividade, devem promover uma separação entre a propriedade e o controle no interior das organizações, através do desenvolvimento de uma gestão profissional. Entretanto, essa forma de gestão também não foi observada nos casos analisados.

A interação com a comunidade e a presença de iniciativas voltadas à preservação ambiental são fatores relevantes no contexto em discussão neste capítulo, que ainda não fazem parte de ações integradas e permanentes nas cooperativas Alfa e Beta. Na cooperativa Beta, destaca-se o agravante de que as ações de preservação apresentam-se dependentes da captação de recursos externos.

Os dados apresentados corroboram as evidências acerca da influência direta das variáveis organização e gestão no desempenho de empreendimentos cooperativos. Esse fato está refletido na dinâmica apresentada pelas organizações Alfa e Beta. Considerando que esses empreendimentos se caracterizam essencialmente pela participação dos envolvidos em todas as etapas do processo produtivo, a realidade organizacional apresentada pelos casos analisados requer transformações e protagonismo por parte dos atores envolvidos. Seja qual a forma de gestão adotada pela entidade, essa deverá ser oriunda da vontade e consenso do grupo.

Assim sendo, entende-se que a organização cooperativa e os cooperados não se dissociam. Em uma linguagem metafórica, é preciso que os associados se vejam como um elo da engrenagem que alavanca o processo produtivo no interior da organização. Dessa forma, os caminhos em busca do desenvolvimento serão definidos a partir das necessidades dos atores diretamente envolvidos. Evitam-se assim, ações demandadas a partir de agentes externos as

quais acabam desenvolvendo relações consideradas negativas de dependência entre a cooperativa e o agente externo.

Entende-se também que ações integradas e contínuas voltadas à preservação ambiental devem ser implementadas de forma contínua e integradas às práticas produtivas. Assim, se potencializam as perspectivas de sustentabilidade dos empreendimentos cooperativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

O estudo mostrou que as perspectivas de êxito para empreendimentos cooperativos vinculam-se a um conjunto de fatores que influenciam os empreendimentos cooperativos e isso se procurou verificar nos casos de pesquisa analisados no presente estudo. Os resultados obtidos subsidiaram as reflexões ora apresentadas.

Na atualidade, os empreendimentos de economia solidária, caracterizados neste trabalho pelos empreendimentos cooperativistas, vêm se afirmando como uma potencial iniciativa de desenvolvimento local no interior do sistema capitalista estabelecido. O diferencial desse tipo de empreendimento está fundamentado nos pressupostos de cooperação e autogestão, contrariando a racionalidade predominante na economia capitalista em que a competitividade e o individualismo estimulam a desigualdade entre quem acumula capital e os que dele estão destituídos.

O capítulo 2 mostrou que o cooperativismo nasceu da reação de trabalhadores insatisfeitos com as condições de exploração e exclusão introduzidas a partir da industrialização. Em suas concepções iniciais, as cooperativas eram compostas por grupos de trabalhadores desqualificados para os padrões impostos pelo mercado capitalista. Todavia, o presente estudo mostra que as cooperativas estão atraindo o interesse de pessoas que apresentam qualificação para inserção no mercado capitalista, porém, fazem a opção de empreender através da empresa cooperativa. Chama a atenção, conforme verificado no capítulo IV (p. 80 e 81), a visão empreendedora e profissional dessas pessoas em relação à prática do cooperativismo.

A sobrevivência dos empreendimentos cooperativistas condiciona-se a adaptar os pressupostos filosóficos, no qual está fundamentado, à realidade de mercado. No interior da estrutura capitalista, as transformações ocorrem de forma rápida e constante. No interior das sociedades cooperativas, esse processo não pode ser diferente. As cooperativas precisam adaptar-se a esse processo evolutivo constante, a fim de obterem sucesso em uma estrutura de mercado predominantemente capitalista.

As duas cooperativas investigadas tiveram contextos peculiares de criação. A cooperativa Beta foi iniciativa de um agente externo, o Estado, a partir de um programa governamental, não tendo sido um processo protagonizado por atores diretamente envolvidos que tenham feito à opção consciente pela prática do cooperativismo. A falta de conexão entre os objetivos de um programa governamental e a necessidade de um grupo que se organiza através de uma cooperativa, representa um obstáculo ao avanço do empreendimento. Benecke

(1980) ressalta o importante papel do Estado para viabilizar condições de sobrevivência aos empreendimentos cooperativos, contudo reconhece que não é sua competência implantá-los. Se a reflexão de Benecke (1980) é apropriada, esta explica a situação em que se encontra a cooperativa Beta.

Já a cooperativa Alfa, embora tenha sido incentivada por um político da época, sua criação fundamentou-se em uma necessidade do grupo. Entretanto, a motivação contrasta com os pressupostos que balizam o cooperativismo. Essa alternativa de organização tem como objetivo a melhoria socioeconômica de trabalhadores (VEIGA; FONSECA, 2001) e, nesse caso, o objetivo inicial esteve associado à luta pela terra. O fato de existir um objetivo comum faz com que haja uma relação social mais forte dos cooperados com suas entidades. Isso é o que nos mostra o exemplo da cooperativa Alfa.

Em ambas, quando o grupo se uniu para a constituição das entidades não reunia conhecimentos acerca dos fundamentos e princípios que regem a prática do cooperativismo. Veiga e Fonseca (2001) ressaltam que uma cooperativa só deve ser formada quando os interessados adquirirem conhecimento sobre o tema. Entretanto o exemplo da cooperativa Alfa mostra que é possível estabelecer de forma positiva uma cooperativa, mesmo que a maioria dos cooperados não compreenda o significado de uma cooperativa. O exemplo da Alfa mostra que o conhecimento é um processo que pode ser adquirido.

A educação no cooperativismo desenvolve as potencialidades individuais e gera desenvolvimento tanto para o associado quanto para o grupo organizado. A escolarização, destacada como um elemento propulsor para o desenvolvimento de um empreendimento cooperativo, apresentou baixos níveis em ambas as organizações investigadas. A totalidade dos cooperados da cooperativa Beta apresentou baixa escolaridade (cooperados com alta escolaridade saíram da cooperativa) e a cooperativa Alfa tem uma minoria com alta escolaridade. Esse representa outro fator que influencia para o êxito dos empreendimentos cooperativos. É importante destacar na cooperativa Alfa o caso de cooperados com alta escolaridade que fizeram a opção pela cooperativa a partir de uma visão profissionalizada, fomentando no interior do grupo um cooperativismo com planejamento empresarial. Todavia se escolaridade é uma condição *sine qua non* para o sucesso de uma cooperativa, as comunidades rurais da Amazônia estão fadadas à formação de cooperativas de insucesso. O exemplo da cooperativa Alfa mostra que a baixa escolaridade pode ser superada pelo esforço coletivo e pelo conhecimento que os cooperados adquirem no dia-a-dia.

O contexto econômico global da atualidade apresenta um expressivo componente de interdependência entre as variadas esferas (social, política, econômica e ambiental),

materializado através das relações de parceria com instituições de pesquisa do governo e da sociedade civil, visando o desenvolvimento de localidades e regiões através de um empreendimento cooperativo. Especificamente para as organizações que praticam a economia solidária, a participação em redes de relações socioprodutivas representa um fator extremamente relevante para consolidar as organizações como iniciativas promissoras de desenvolvimento local.

A pesquisa evidenciou que as relações de parceria apresentadas pelas duas organizações analisadas, não apresentaram uma rede de relações socioprodutivas estruturada. A cooperativa Beta expôs uma grande fragilidade nesse aspecto, haja vista manter na atualidade, relações de parceria apenas com uma instituição de pesquisa. A cooperativa Alfa embora apresentasse uma significativa capacidade de articulação, esta capacidade se restringiu a instituições de governo, não se observando interação com instituições de outra natureza. Todavia, mesmo com uma rede de relações concentradas em instituições de governo, o exemplo da cooperativa Alfa demonstra que parte do êxito das cooperativas depende da rede de relações estabelecidas. Quanto maior a rede, maiores as possibilidades de obter apoios.

Outra questão observada na pesquisa referiu-se aos espaços físicos de produção. Observou-se que a cooperativa Beta não apresenta áreas coletivas de cultivo. Aliada à falta de atividades sistemáticas na entidade, esse aspecto representa um obstáculo à interação entre os associados. A cooperativa Alfa apresenta área de produção coletiva e os associados apresentam-se em permanente interação promovida pelas atividades sistemáticas da entidade e pela proximidade entre eles. Entretanto, a questão apresentada requer uma observação com maior profundidade. Diante do contexto situacional apresentado pela cooperativa Beta, no que se referiu a ausência de atividades sistemáticas na atualidade, não há como inferir que apenas a ausência de espaços físicos coletivos de produção provoca a falta de interação e cooperação entre os associados. Todavia, pode-se inferir que atividades coletivas sistemáticas reforçam os laços ou pelo menos aproximam os cooperados. Isso é o que mostra o exemplo da cooperativa Alfa.

Entre os fatores observados nesse estudo, identificou-se uma visão equivocada do cooperativismo associado ao assistencialismo. Essa situação foi fortemente observada especialmente na cooperativa Beta em relação à situação de dependência apresentada ao se referir às relações de parceria. A forma como a cooperativa foi criada, influenciou para que os associados não se sentissem responsáveis no processo. A cooperativa tende a ser vista como uma instituição externa aos sócios, criada para resolver seus problemas. Essa visão do associado em relação ao empreendimento fragiliza as relações produtivas. O cooperativismo

fundamenta-se essencialmente na participação do cooperado, por isso a necessidade de conhecimento dos fundamentos antes de iniciar o processo de criação de um empreendimento cooperativo. Isso mostra que nem sempre a presença de uma ONG externa facilita ações coletivas. O exemplo da cooperativa Beta mostra que, dependendo como age a ONG, o resultado pode ser de criação de uma dependência permanente da cooperativa ao ente externo.

A discussão no capítulo VI mostra que a captação de recursos representa um desafio para os empreendimentos cooperativos. A sobrevivência e ampliação da capacidade empresarial apresentam-se dependente dessa condição. As cooperativas surgiram em um contexto originariamente defensivo e, no atual contexto econômico, precisam apresentar estratégias capazes de confrontar as sociedades de capital (GIMENES; GIMENES, 2008). A necessidade de acesso a recursos para capitalização dos empreendimentos representa outro fator de influência significativo para os empreendimentos cooperativos. A capitalização nas cooperativas ocorre no momento da admissão dos cooperados pela subscrição das quotas-partes e também pela apropriação das sobras obtidas no exercício, se a assembléia geral assim decidir. Pelo fato de a maioria dos associados não dispor de maiores recursos, muitas vezes as cooperativas se obrigam a captar recursos em instituições financeiras com custos elevados. Essa questão internaliza outras duas: a necessidade da criação de mecanismos de financiamento para empreendimentos de economia solidária diferenciados da lógica que caracteriza o mercado financeiro (TAUJLE, 2002) e também a gestão eficiente dos recursos obtidos via financiamentos. Ambas as cooperativas analisadas neste estudo, já recorreram a financiamentos. A cooperativa Alfa alavancou a partir do acesso a financiamento, entretanto o mesmo não ocorreu com a cooperativa Beta. Apesar de já ter acessado recursos para financiamento de atividades, a situação apresentada pela entidade está longe de ser entendida como uma situação produtiva satisfatória. A entidade estava pleiteando outro financiamento e condiciona o funcionamento da cooperativa a liberação desse recurso.

O fator gestão dos empreendimentos correspondeu a um fator de destaque como influenciador no desenvolvimento dos empreendimentos cooperativos. Nesse aspecto, o que diferencia um empreendimento cooperativo dos demais empreendimentos de capital privado, reside na autogestão. Nessa forma de gestão, a participação dos cooperados é essencial nas decisões da entidade. Os associados são donos e ao mesmo tempo gestores do empreendimento.

A participação democrática e a autogestão são reconhecidas como as principais características das empresas cooperativas. Gimenes e Gimenes (2008) e Bialoskorski Neto

(1998) defendem a gestão profissional com a separação entre a propriedade e o controle no interior das organizações.

Contudo, a gestão de acordo com o entendimento dos autores citados não foi observada nas cooperativas analisadas nesse estudo. A participação dos cooperados não indicou uma gestão profissional nem tampouco uma participação ativa, na forma preconizada por autores como Folman (1980); Santos e Pereira (2001); Bordenave (1995) os quais comungam do pressuposto que a participação deve ser ativa e em todas as etapas do processo produtivo. Ao contrário, visualizaram-se traços de hierarquização no processo decisório das entidades.

A estrutura de gestão observada na cooperativa Beta está descaracterizada de indicativos de autogestão. A organização e gestão das atividades não se diferenciam da dinâmica das empresas tradicionais, nas quais os trabalhadores vendem sua força de trabalho em troca de uma remuneração. O presidente age e toma decisões a partir de idéias próprias. Não foram observadas práticas que possibilitassem inferir que os cooperados, em sua totalidade, tenham alguma forma de participação na dinâmica gerencial do empreendimento. Pode-se inferir que, de certa forma, a estrutura de gestão da cooperativa Beta faz com que seus cooperados não se sintam atores do empreendimento.

Na cooperativa Alfa, observou-se que o eixo central da gestão está personificado na figura do presidente. Essa condição é referendada pela maioria no grupo. A maioria enxergou no presidente uma pessoa com capacidade para conduzir a entidade a qual imprimiu um estilo individual na gerência do empreendimento. Os argumentos para referendar a situação apresentada encontram justificativa no avanço que o empreendimento alcançou após a entrada do atual presidente, que já está no segundo mandato consecutivo na presidência da entidade, contrariando a Lei 5.764/71, que rege o cooperativismo no Brasil e até mesmo o estatuto social da cooperativa.

Apesar de a maioria legitimar a forma de gestão desenvolvida na cooperativa Alfa, há associados descontentes, cujo descontentamento alimentou o conflito identificado nas relações internas da entidade. Contudo, os insatisfeitos não apresentam no momento, força política e argumentos suficientes para, por exemplo, formar um grupo e apresentarem-se para uma disputa eleitoral. Assim, acatam a escolha do grupo maior. Barreto (2003) identifica a competição como inerente a um grupo organizado. Quando os conflitos são bem administrados no interior das cooperativas, podem resultar em transformações positivas para a organização. Pelo exemplo da Alfa, pode-se inferir que a existência de uma gestão autoritária não significa necessariamente insucesso para a cooperativa. Isso vai depender do contexto em que a organização se encontra.

O envolvimento e a interação dos empreendimentos cooperativos com a comunidade e o entorno onde estão localizados, através da realização de eventos culturais e ações educativas, aparecem como um importante fator de integração entre a cooperativa e a comunidade. Na visão de Schneider (2004), essas ações contribuem para o desenvolvimento local e comunitário. Todavia, nenhuma das organizações até o momento em que foi realizado o estudo, protagonizou iniciativas desse porte. Em caráter excepcional, a cooperativa Alfa quando realiza algum curso que sobram vagas, estas são disponibilizadas à comunidade. As relações sociais ainda estão concentradas em torno do próprio grupo que ainda não despertou a percepção para a dimensão territorial que envolve a organização cooperativa. Fortalecer o vínculo territorial representa um diferencial positivo para o avanço dos empreendimentos na visão de Llorens (2001). Se esse é um fator importante para o sucesso da cooperativa, ambas as cooperativas precisam criar mecanismos para essa interação.

Por fim, o outro fator que influencia nos empreendimentos cooperativos e não menos relevante que os demais, diz respeito às iniciativas voltadas a preservação ambiental. Este fator representa condição essencial para manutenção de qualquer sistema produtivo. Schneider (2004) entende que é de responsabilidade das cooperativas garantirem que o desenvolvimento local de suas comunidades seja também um desenvolvimento ecologicamente sustentável. No entanto, ambas as cooperativas analisadas ainda não apresentam uma forma integrada e coletiva de tratar a temática ambiental. As questões ainda são vistas de forma individualizada e em ações pontuais. No caso da cooperativa Beta especificamente, o presidente vinculou esse tipo de ação a captação de recursos em uma entidade financeira como condição para viabilizar ações de preservação ambiental. Ambas as cooperativas não demonstraram até o momento em que foi realizada a pesquisa, o entendimento que as ações de preservação devem ser realizadas de forma integrada e concomitante às práticas produtivas. Tal visão demonstra que, a longo prazo, ambas as cooperativas tornar-se-ão insustentáveis.

Os resultados apresentados neste estudo permitem enxergar o cooperativismo como uma importante iniciativa de desenvolvimento local. Tradicionalmente surgido em um movimento de reação diante da necessidade de melhoria da situação econômica de grupos sociais organizados, o cenário econômico da atualidade introduz novos elementos necessários para assegurar condições de competitividade aos empreendimentos.

A obtenção de bom ou mau desempenho depende de um conjunto de fatores internos e externos que interferem no processo, os quais se procurou demonstrar ao longo desse estudo, através dos casos de pesquisa analisados.

É necessário, portanto, ao se pensar em implantar empreendimentos cooperativos, uma reflexão em torno dos fatores de influência apresentados no presente estudo. Conclui-se que é possível a obtenção de resultados positivos. Entretanto, os atores sociais precisam internalizar que buscar um processo de desenvolvimento com melhoria de condições econômicas, sociais, políticas e ambientais, através de um empreendimento coletivo, está relacionado aos diversos fatores analisados neste trabalho, potencialmente influenciadores da trajetória desses empreendimentos no interior do sistema capitalista. Os atores que fazem a opção por essa promissora iniciativa de desenvolvimento local precisam estar preparados para se contraporem ao sistema produtivo dominante com condições efetivas de competitividade. O desafio reside em acompanhar o processo evolutivo desse sistema sem abandonar os princípios balizadores da doutrina cooperativista.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: **A outra economia**. CATTANI, Antonio David (Org). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; MASCAREÑO, Raquel Mercedes Pinto; MAIA; Wema D'gma do O'Lucena. Considerações não-ortodoxas sobre as cooperativas e o cooperativismo. **Psicologia e Sociedade**. Brasil: v. 1, n.1, p.41-61, 2001.

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; BARRETO, Rêivan de Castro S.; CIRINO, Carlos da Silva. Uma análise comparativa entre três cooperativas rurais: condicionantes psicossociais de influência no seu êxito ou fracasso. **Coletâneas da ANPEPP**, Porto Alegre - RS, v.1, n.1, p. 1-20, 1998.

AMATO NETO, João. Complexos cooperativos e desenvolvimento local: um estudo de casos brasileiros. **Sistemas & Gestão**, v.1, n.3, p.210-228, set./dez. 2006.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **RAC**, v. 4, n.1, Jan./Abr.2000.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995.

AZEVEDO, Érica Monteiro de. Desenvolvimento Local Sustentável: Os projetos de execução descentralizada no município de Abaetetuba-Pa. Uma experiência bem sucedida? **Trilhas**: Belém, ano 4, nº1, p. 69-84, jul. 2004.

BARRETO, André V. de Barros. Cultura da cooperação: subsídios para uma economia solidária. In: **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária**. SOUZA, André Ricardo de; CUNHA, Gabriela Cavalcanti; DAKUZAKU, Regina Yoneko (Org.). 1 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

BARRETO, N. Processo de participação em cooperativas de produtores rurais do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo/RS, v. 10, n. 27, 1980.

BAVA, S. C. Desenvolvimento local: uma alternativa para a crise social? **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.10, n.3, p.53-59, 1996.

BENECKE, Dieter W. Cooperação e Desenvolvimento: **O Papel das Cooperativas no Processo de Desenvolvimento Econômico nos Países de Terceiro Mundo**. Porto Alegre: Assocene, 1980.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. In: I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENZA/FUNDACE/FEARP-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP de Ribeirão Preto, p. 17-35, Nov.1998.

BORDALLO JUNIOR, Orlando. **Cooperativas Agrícolas de Pequenos Produtores: uma alternativa para o desenvolvimento regional**. 1985. Dissertação (Mestrado em Planejamento e

Desenvolvimento) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 1985.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**, 6 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2003.

BRASIL, Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável** – Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

CAMPANHOLA, Clayton; SILVA, José Graziano. Desenvolvimento Local e a Democratização dos Espaços Rurais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.17, n.1, p. 11-40, jan./abr.2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COSTA, Frederico Lustosa da; CUNHA, Augusto Paulo G. **Pensar o desenvolvimento a partir do local**. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 8-11, out/2002.

DOUGLAS, Jaime Sholto. **Hidroponia: cultura sem terra**. 5 ed. Trad. Eng. Agron. Zilmar Ziller Marcos. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira; VIDAL, Francisco A. B.; FARIAS, Iracema Q. **Empreendedorismo social e economia solidária: um estudo de caso da rede de desenvolvimento local integrado e sustentável da comunidade do grande Bom Jardim**. In: IV encontro de pós-graduação e pesquisa da Unifor, Fortaleza, Não paginado. [2004].

Floricultura Paraense: estudo de mercado. Secretaria Executiva de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, Programa Paraense de Tecnologias Apropriadas. Belém: SECTAM, 2005.

FOLLMAN, J. I. Participação cooperativa e mudança social. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo/RS, v.10, n.27, p.23-32, 1980.

FRANÇA, Cássio L. de; VAZ, José C.; SILVA Ivan P. Do experimentalismo difuso a uma política nacional de desenvolvimento local: uma abordagem introdutória. PRADO, Ivan (Org.) **Aspectos econômicos de experiências em desenvolvimento local**. São Paulo. Instituto Pólis, 2002, p. 5-13.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v.12, n. 1, p. 9-19. Junho, 2002.

GAIGER, Luiz I.; LAVILLE, Jean L. Economia Solidária. In: **Dicionário Internacional da Outra Economia**. CATTANI, Antonio D.; LAVILLE, Jean L.; GAIGER, Luiz I.; HESPANHA, Pedro (Coord). São Paulo: Almedina, 2009.

GAWLAK, A; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: Filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP/PR, OCEPAR, 2001.

GIMENES, Régio M. T; GIMENES, Fátima M. P. Desafios para a Gestão Financeira das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 76-98. Jan./Jun. 2008.

GOZER, I. C. **Autofinanciamento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**. 234 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HOMMA, Alfredo Kingo O. O desenvolvimento da agroindústria no Estado do Pará. **Saber. Ciências Exatas e Tecnologia**, Belém, v.3, p. 47-76, jan-dez. 2001.

JAGER, Wilhelm. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação**. Trad. Helmut Egewarth. Universidade de Munster. OCB/Brasília, 1992.

JESUS, Paulo; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: **A outra economia**. CATTANI, Antonio David (Org). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

KAPRON, Sérgio; FIALHO, Ana Lúcia. **Políticas Públicas para a Economia Solidária**. In: **A outra economia**. CATTANI, Antonio David (Org). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

LAIDLAW, Alexander. **El cooperativismo em El Año 2000**. Buenos Aires: Intercoop, 1981.

LIMA, Jacob Carlos. O Trabalho Autogestionário em Cooperativas de Produção: o paradigma revisitado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 19 nº 56, outubro/2004.

LLORENS, Francisco Albuquerque. **Desenvolvimento Econômico Local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**; tradução de Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

MANCE, Euclides André. Redes de Colaboração Solidária. In: **Dicionário Internacional da Outra Economia**. CATTANI, Antonio D.; LAVILLE, Jean L.; GAIGER, Luiz I.; HESPANHA, Pedro (Coord). São Paulo: Almedina, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARX, Karl. **O Capital. Crítica da Economia Política**. 15 ed. Trad Reginaldo Sant'ana .Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, Livro 1,1996.

MELO NETO, Francisco de; FROES, César. **Empreendedorismo Social**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

MILANI, Carlos. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Projeto de Pesquisa** “Capital Social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia”. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA (NPGA/NEPOL/PDGS), Salvador, p.1-30, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MITSCHEIN, Thomas A.; CHAVES, Jadson F. **Desenvolvimento local e associativismo empreendedor no Pará: um desafio político**. Belém: NUMA/UFPA, 2008.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M.; Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Gílson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5.n.2, p. 37-48, maio./ago. 2002.

OLIVEIRA, Pérsio Santos de. **Introdução à Sociologia**. São Paulo: Ática, 2001.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva: bens públicos e teoria dos grupos**. Oeiras, Celta Editora, 1998.

PIRES, Elson L. S.; MÜLLER, Geraldo; VERDI, Adriana Renata. Instituições, Territórios e Desenvolvimento Local: Delineamento preliminar dos aspectos morfológicos. **Geografia**, Rio Claro, v.31, n.3, p. 437-454, set./dez. 2006.

PINHO, Diva Benevides (Org.) **Manual do Cooperativismo** - Administração de Cooperativas. São Paulo: CNPq. v.III, 1985.

_____. Diva Benevides. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PIRES, Elson L. S.; MÜLLER, Geraldo; VERDI, Adriana Renata. Instituições, Territórios e Desenvolvimento: delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos. **Geografia**, Rio Claro, v. 31, n.3, p. 437-454, set./dez.2006.

PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. **Cooperativa Agrícola Santo Antonio: uma ação coletiva bem sucedida no município de Marituba-PA**. 2008. 165 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RECH, Daniel. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: Fase, 1995.

RIGO, Ariadne S. Profissionalização da gestão e autogestão: Um estudo dos problemas que ocasionaram a dissolução das cooperativas agrícolas dos perímetros irrigados no vale do Rio São Francisco. In: **Economia solidária e Desenvolvimento Sustentável: Resultados da atuação do NESol no Bico do Papagaio/TO**. CANÇADO, A. C.; FINCO, M. V. A.; FINCO, F. D. B. A.; CANÇADO, A.C.M.G. (Org.) Goiânia: Grafset, 2009.

ROSALEM, Vagner.; SANTOS, Antonio Carlos dos S.; A organização cooperativa sobre a ótica dos cooperados. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão/PR, v.3, n. 1, p.85-108, jan/jul. 2008.

SANTOS, Antonio Carlos dos S.; PEREIRA, Viviane S. **Participação das Cooperativas no seu Mercado de Ação e dos seus Cooperados nas Reuniões, Assembléias e Palestras: uma análise das cooperativas de leite e café de Minas Gerais**. In: I Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração. Campo Grande-MS, 2001.

SATO, Leny. **“Djunta-mon”**: o processo de construção das organizações cooperativas. *Psicol. USP* [online]. 1999, vol.10, n.2, pp. 219-225. ISSN 0103-6564. doi: 10.1590/S0103.65641999000200014.

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo – Cooperativa. In: **A outra economia**. CATTANI, Antonio David (Org). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Globalização, desenvolvimento local sustentável e cooperativismo**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas. Instituto Humanitas, UNISINOS/RS, 2004 (Paper).

SCHÖLL, Laura Van; NIEUWENHUIS, Rienke. **Manejo da fertilidade do solo**. Trad. Láli de Araújo, 2003. Fundação Agromisa. STOAS Digigrafi. Wageningen, Países Baixos, 2003.

SCHULZE, Edgar. Estrutura do Poder em Cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo/RS, v.22, n. 59. Gráfica Universitária do Vale do Rio dos Sinos. Jun./ Dez. 1987.

SILVA, Leonardo X.; HOLZ, Viviane R. **O cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual**: aspectos teóricos e evidências empíricas. V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto/SP, Ago. 2008.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. SINGER, Paul.; SOUZA, André Ricardo (Org.) São Paulo: Contexto, 2000.

_____ **Introdução à Economia Solidária**. 2 ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

_____. Economia Solidária. In: **A outra economia**. CATTANI, Antonio David (Org). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

SOUZA, Márcia Luana M; REIS, Raimunda Silva dos. **Associativismo, Cooperativismo e a Luta pelo Desenvolvimento Local e Sustentável: o caso da COOPSANT**. 2003. 49 f. Monografia (Especialização em Empreendedorismo Rural Desenvolvimento Sustentável) Universidade do Estado do Pará, 2003.

STEFANO, Sílvio R.; ZAMPIER, Márcia A.; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil**. In: Seminários em Administração FEA-USP, 2006, São Paulo. IX SEMEAD. São Paulo, 2006.

TAUILE, José R. Do socialismo de mercado à economia solidária. **Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n.1, p. 107-122, jan-jun. 2002.

TELLES, Francisca Lúcia Porpino. **Relatório de Atividades do PED**. Belém: SECTAM, 1999.

VASCONCELLOS SOBRINHO, Mário. **Partnership for Rural Development: The relationship between Local Organisations and Local Government in two areas of Northeast of Para, Amazonia, Brazil**. 2007. Tese (Doutorado em Estudos do Desenvolvimento) - Centre for Development Studies School of Environment and Society Swansea University, 2007.

VASCONCELLOS, Ana Maria Albuquerque; VASCONCELLOS Sobrinho, Mário. **Alternativas de desenvolvimento e o modelo de sustentabilidade: um estudo de caso das organizações locais dos municípios de Barcarena e Igarapé Miri**. Belém: UNAMA/FIDESA, 2006.

VEIGA, Sandra M.; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: Fase, 2001. (Série Economia Solidária).

WEBER, Max. **Conceitos Básicos de Sociologia**. Tradutores: Rubens Eduardo Ferreira Frias e Gerards Georges Delaunay. São Paulo: Centaurus, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites Utilizados na Pesquisados:

<http://www.caritas.org.br/quemsomos.php?code=8>. Acesso em 01/07/2009.

<http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 18/08/09.

http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2004/noticia_0172.htm. Acesso em 18/08/09.

[http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no\)brasil.asp#](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no)brasil.asp#). Acesso em 03/06/09.

<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/05.htm>. Acesso em 10/06/09.

<http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba>. Acesso em 07/06/09.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Roteiro para orientar as entrevistas

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Cooperativa: _____

I- ESCLARECIMENTOS PRELIMINARES:

- 1- Objetivos da pesquisa
- 2- Objetivos da entrevista
- 3- Espontaneidade para conceder a entrevista
- 4- Garantia de sigilo
- 5- Permissão para gravação

II- ROTEIRO PARA ORIENTAR AS ENTREVISTAS

Entrevistado: _____ Apelido: _____
 Idade: _____ Naturalidade: _____ Tempo de Moradia: _____
 Grau de Instrução: _____

- 1- Crença na possibilidade de alcançar melhorias através do trabalho cooperado:
- 2- Como se dá atividade produtiva (individualmente ou coletivamente)?
- 3- Quais os anseios (individuais, familiares, grupais) que podem ser atendidos pela via da participação em uma entidade cooperativa:
- 4- Existe outra atividade geradora de renda e/ou participação em programas sociais.
- 5- Quais os principais problemas observados?
- 6- Avaliação da atuação da cooperativa:
- 7- Participa ativamente das atividades? E na tomada de decisões?
- 8- Conhece o estatuto da cooperativa? Já o leu?
- 9- Já se sentiu excluído em alguma situação na cooperativa? Qual?
- 10- A cooperativa se organiza em mutirão para realizar alguma atividade?
- 11- A cooperativa organiza eventos culturais e/ou ações educativas na comunidade?
- 12- Quais os cuidados e/ou iniciativas relativas à preservação ambiental?
- 13- Ligação com instituições: governamentais, de pesquisa, de financiamento, ONG's:
- 14- Participação em outras organizações associativas:
- 15- Vinculação político-partidária:
- 16- Participação em Conselhos:

Observações complementares:

APÊNDICE B: *Check List*

Cooperativa: _____

I- INFRA-ESTRUTURA FÍSICA

a) A cooperativa possui sede própria:

SIM () NÃO ()

b) Possui título da terra?

SIM () NÃO ()

c) A área de produção é:

INDIVIDUAL () INDIVIDUAL E COLETIVA ()
COLETIVA () OUTRAS ()

d) Possui energia elétrica?

SIM () NÃO ()

e) A cooperativa possui veículo para transportar a produção dos cooperados?

SIM () NÃO ()

f) A cooperativa possui maquinários de uso coletivo?

SIM () NÃO ()

II- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, DE GESTÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO:

a) Com que frequência ocorrem as reuniões ordinárias:

QUINZENAL () MENSAL () BIMENSAL () OUTRAS ()

b) A cooperativa possui funcionários contratados?

NÃO () SIM () Quantos? _____ Em quais funções? _____

c) Possui escritório?

SIM () NÃO ()

d) Possui sala para reuniões?

SIM () NÃO ()

e) Possui computador (es)?

SIM () NÃO ()

f) Acesso à internet:

SIM () NÃO ()

g) A cooperativa tem participação em outras entidades associativa?

SIM () NÃO ()

h) Os dirigentes e cooperados participam de cursos e treinamentos com frequência?

SIM () NÃO () RARAMENTE ()

i) Quais são os livros (matrículas, atas, de presença, fiscais, contábeis) que a cooperativa possui?

j) A cooperativa organiza eventos culturais e/ou ações educativas na comunidade?

NÃO () SIM () Quais? _____

l) A cooperativa se organiza em mutirões para realizar algum tipo de atividade?

NÃO () SIM () Quais atividades? _____

m) Existe alguma instituição e/ou pessoa física que presta serviços à cooperativa?

NÃO () SIM () Quem ou qual e o que faz? _____

n) Quais os produtos mais comercializados?

o) Quais os principais compradores?

III- ASPECTO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

a) A cooperativa se relaciona com:

() Universidades

() Outras instituições de pesquisa

() Organizações Não Governamentais

() Prefeitura Municipal

() Instituições Financeiras

() Central de cooperativas

() Conselhos

() Outros. Quais? _____

Obs: _____

b) Está vinculada a algum partido político?

() NÃO () SIM. Qual? _____

c) Recebeu algum benefício (referente a programas e/ou projetos) municipal, estadual e/ou federal?

() NÃO () SIM. Qual (is)? _____

d) Recebe assistência técnica de alguma instituição?

() NÃO () SIM. Qual? _____

APÊNDICE C: Fotos



Figura 13: Pesquisa de campo. Realização de entrevista com cooperado da cooperativa Alfa na propriedade do mesmo no município de Marituba/PA. Fonte: Márcia Luana, nov. 2008.



Figura 14: Idem figura 13. Fonte: Márcia Luana, dez. 2008.



Figura 15: Cooperados reunidos em Assembléia Geral no barracão sede da cooperativa Alfa, no município de Marituba/PA com a participação de técnicos do MAPA e EMATER.
Fonte: Márcia Luana, mar. 2009.



Figura 16: Plantas ornamentais de produtores da cooperativa Alfa em exposição na Feira de Economia Solidária do Fórum Social Mundial na UFPa, Belém/PA.
Fonte: Márcia Luana, jan.2009



Figura 17: Cooperado da Alfa atendendo visitantes no FLORPARÁ no Hangar, Belém/PA (A cooperativa Alfa participou expondo produção hidropônica, ervas medicinais e plantas ornamentais).
Fonte: Márcia Luana, jun. 2009.



Figura 18: Instalações da cooperativa Beta e parte da produção de coco beneficiado no local.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.



Figura 19: Equipamentos e embalagens utilizadas para a comercialização do coco beneficiado na cooperativa Beta.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.



Figura 20: Produto coco beneficiado pronto para comercialização pela cooperativa Beta de Moju/PA.
Fonte: Márcia Luana, jan. 2009.

ANEXOS

ANEXO A: Comunicado do Ministério da Agricultura

Comunicado

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento informa que, em razão do Decreto 6.170/07 de 25 de julho de 2007 e da Portaria Interministerial nº 127 de 29 de maio de 2008, todas as instituições que vierem a celebrar convênios ou contratos de repasse com o Ministério a partir de 01/09/08 deverão estar credenciadas e cadastradas no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV.

De forma detalhada, esta Portaria estabelece conceituações, determinações e diretrizes a serem seguidas pelos partícipes de convênios e contratos de repasse. Através dos dispositivos antes mencionados, foi criado, além do **SICONV**, o **Portal de Convênios**, onde serão disponibilizados pelo Governo Federal todos os programas de transferências voluntárias.

Abaixo, as etapas a serem seguidas:

1º PASSO - CREDENCIAMENTO DA INSTITUIÇÃO

O credenciamento poderá ser realizado no sítio eletrônico do portal de convênios no endereço

<https://www.convenios.gov.br/siconv/secure/entrar-login.jsp#>

- Através de pessoa indicada como o responsável pelo o credenciamento o ente ou a entidade pública ou privada sem fins lucrativos será credenciada no Portal dos Convênios, informando primeiro, os dados cadastrais do responsável pelo credenciamento e posteriormente os dados da entidade;
- Concluído o credenciamento, o responsável pelo credenciamento receberá através de e-mail automático a ser enviado pelo sistema, mensagem com o login e senha para o primeiro acesso ao SICONV - Portal dos Convênios.
- É de fundamental importância que os dados cadastrais sejam informados com exatidão.

Procedimentos:

- Acessar: www.convenios.gov.br;
- Selecionar o banner - **Sistema de Convênios**;
- Credenciamento.

O respectivo manual de credenciamento pode ser obtido no endereço:

<https://www.convenios.gov.br/portal/manuais/ManualCredenciamentoProponente.pdf>

No Portal de Convênios há também um Módulo Interativo que visa orientar todas as fases do credenciamento e poderá ser acessado no endereço:

<https://www.convenios.gov.br/portal/tutoriais/mod03/index.htm>

2º PASSO - CADASTRAMENTO DA INSTITUIÇÃO

- Após a conclusão do credenciamento, o usuário de posse do login e senha poderá registrar todos os dados do cadastramento, como por exemplo: relação de dirigentes, estatuto social, declarações, etc.
- Após o registro de todas as informações cadastrais, o representante legal da entidade deverá procurar uma unidade cadastradora para efetivar o cadastramento.

- A relação destas unidades cadastradoras encontra-se disponível no Link AJUDA.

<https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/UnidadesCadastradoras.pdf>

- Com o cadastramento efetivado, o representante legal da entidade receberá senha específica para acessar o SICONV - Portal dos Convênios e conceder senhas para os servidores da entidade operarem o sistema de acordo com o perfil de acesso definido.

Procedimentos:

- Acessar: www.convenios.gov.br;
- Selecionar o banner - **Sistema de Convênios**;
- Informar Login e senha;

Selecionar: **Visualizar/Editar Dados do Cadastramento**

3º PASSO - DOCUMENTAÇÃO A SER APRESENTADA NO CADASTRAMENTO

DOCUMENTAÇÃO

ENTIDADE PUBLICA

Para validação e efetivação do Cadastramento, o órgão ou entidade públicas (proponente) deverá apresentar, na unidade cadastradora, os seguintes **documentos**:

Órgão ou entidade pública:

- cópia autenticada dos documentos pessoais do representante, em especial, Carteira de Identidade e CPF;
- cópia autenticada do diploma eleitoral, acompanhada da publicação da portaria de nomeação ou outro instrumento equivalente, que delegue competência para representar o ente, órgão ou entidade pública, quando for o caso; e

cópia autenticada da ata da assembléia que elegeu o corpo dirigente da entidade privada sem fins lucrativos, devidamente registrada no cartório competente, acompanhada de instrumento particular de procuração, com firma reconhecida, assinada pelo dirigente máximo, quando for o caso.

DOCUMENTAÇÃO

ENTIDADE PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS

Para as entidades privadas sem fins lucrativos o cadastramento consistirá na apresentação dos documentos referentes à sua qualificação jurídica, fiscal e previdenciária, bem como à sua capacidade técnica e operacional.

O cadastramento será realizado em órgão ou entidade concedente ou nas unidades cadastradoras do SICAF e será válido por 1 (um) ano.

Para a realização do cadastramento das entidades Privadas sem fins lucrativos será exigida a apresentação de:

1. cópia do estatuto ou contrato social registrado no cartório competente e suas alterações;
2. relação nominal atualizada dos dirigentes da entidade, com CPF;

3. declaração do dirigente máximo da entidade acerca da inexistência de dívida com o Poder Público e de inscrição nos bancos de dados públicos ou privados de proteção ao crédito;

4. declaração do dirigente máximo da entidade informando, para cada dirigente, se:

- é membro do Poder Executivo, Legislativo, Judiciário, do Ministério Público ou do Tribunal de Contas da União, ou respectivo cônjuge ou companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade até o 2º grau; e
- é servidor público vinculado ao órgão ou entidade concedente, ou respectivo cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade até o 2º grau;

5. prova de inscrição da entidade no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ pelo prazo mínimo de três anos;

6. prova de regularidade com as Fazendas Federal, Estadual e Municipal e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, na forma da lei; e 7. comprovação da qualificação técnica e da capacidade operacional, mediante declaração de funcionamento regular nos 3 (três) anos anteriores ao credenciamento, emitida por 3 (três) autoridades do local de sua sede.

Nas ações voltadas à educação, à assistência social e à saúde, as exigências previstas nos itens 5 e 7 poderão ser atendidas somente em relação ao exercício anterior.