



**Universidade Federal do Pará  
Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Amazônia Oriental  
Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas**

**ELIELSON SOARES FARIAS**

**Cooperativa Agroleiteira Transamazônica (COOPETRA): fatores  
que influenciam na sua persistência.**

**Belém  
2014**

**ELIELSON SOARES FARIAS**

**Cooperativa Agroliteira Transamazônica (COOPETRA): fatores que influenciam na sua persistência.**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Pará. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Amazônia Oriental.  
Área de concentração: Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável  
Orientador Prof. Dr. Heribert Schmitz

**Belém  
2014**

**ELIELSON SOARES FARIAS**

**Cooperativa Agroliteira Transamazônica (COOPETRA):  
fatores que influenciam na sua persistência.**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Pará. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Amazônia Oriental.  
Área de concentração: Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável

Data da aprovação: Belém-PA: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

Dr. Heribert Schmitz (Orientador)  
IFCH/UFPA

---

Dr. Gutemberg Armando Diniz Guerra (Examinador Interno)  
NCADR/UFPA

---

Dr. Wilson José Barp (Examinador Externo)  
IFCH/UFPA

---

Dra. Dalva Maria da Mota (Examinadora Externa)  
EMBRAPA/MAFDS

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) –  
Biblioteca Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural / UFPA, Belém-PA**

---

Farias, Elielson Soares

Cooperativa Agroleiteira Transamazônica (COOPETRA): fatores que influenciam na sua persistência. / Elielson Soares Farias; orientador, Heribert Schmitz – 2014.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Centro de Ciências Agrárias, Núcleo de Estudos Integrados Sobre Agricultura Familiar, Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Belém, 2014.

1. Cooperativas agrícolas – Pará. 2. Ação coletiva. 3. Cooperação – Pará. 4. Organização. I. Título.

CDD – 22. ed. 334.683098115

---

À minha família, à companheira que sempre me apoiou Vanuce, e à nossas filhas, Bia e Nena. Aos meus pais, Lourenço e Dona Boa (*in memoriam*), por valorizarem a educação como um ato de liberdade. Aos meus irmãos que mesmo distante, sempre torceram e admiraram meu esforço pelo estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha companheira e aos meus amigos, os de hoje e os de antes. Agradeço a cada um que direta ou indiretamente contribuiu para esse momento tão importante para mim, que me faz feliz e alegre.

Dentre os amigos um agradecimento especial ao amigo e parceiro desde sempre, membro da “confraria” da qual guardamos mais lembranças boas que tristes, Naza, não só pôr ler o trabalho, mas também pelas sugestões e contribuições.

A EMATER PARÁ e a todos os colegas que nela militam e trabalham, pela sensibilidade com a qual acatou minha proposta de cursar este mestrado e me possibilitou a liberdade para este estudo.

Aos associados da COOPETRA que me receberam no espaço da família, me acolheram e me deram apoio. Ao Sr. Manoel, Sra. Bruna, Sr. Irno Martini, Sr. Altair Martini e a Sra. Rose, cujo apoio foi imprescindível para a coleta do material utilizado neste trabalho. Aos colegas de empresa, Sr. Barrozo e o Sr. Maxwel (EMATER/Rurópolis) com os quais troquei ideias sobre as organizações locais.

À Universidade Federal do Pará.

Aos professores do MAFDS pela dedicação e paciência.

Agradeço de forma especial ao meu orientador, prof. Heribert Schmitz, por sua paciência, sabedoria, tranquilidade, confiança e dedicação, a quem devo minha inspiração nas horas de aperreio e desânimo; sem isso a caminhada teria sido muito difícil para a conclusão desse trabalho.

Obrigado a todos!

## RESUMO

Analiso a persistência da ação coletiva e da cooperação na Cooperativa Agroleiteira da Transamazônica, Oeste do Estado do Pará. Os dados foram coletados entre janeiro de 2013 e janeiro de 2014. Trata-se de um estudo de caso e os métodos e as técnicas utilizadas foram: observação direta; entrevistas com aplicação de questionário semi-estruturado e pesquisa documental. As observações foram realizadas nas assembleias gerais e nas reuniões do conselho de administração. As entrevistas foram realizadas com os associados em seus estabelecimentos rurais, que não diferem da forma como foram entrevistadas as lideranças locais e regionais. Para os funcionários foi aplicado um questionário estruturado e foram feitas observações diretas na fábrica. Apresento uma contextualização da região, onde se insere esta pesquisa, ressaltando os aspectos históricos e o processo de construção da ação coletiva a partir da mobilização dos agricultores, lideranças e outras organizações, em especial as Igrejas Luterana e Católica. A categoria central é a ação coletiva, mas também se destaca o poder, a participação e a gestão. Utilizo-me da teoria da sociologia das organizações para compreender o papel dos atores na construção da cooperação e da ação. Apresento alguns aspectos do dilema da cooperação, que neste estudo, em parte se mostra negociado e ajustado pelos atores que estruturam e mantêm a cooperativa. Descrevo como os interesses dos atores se manifestam e afetam a estabilidade da organização sem que isso represente uma ameaça concreta. As lideranças assumem a função de filtrar as pressões externas e fazer o controle do que entra no contexto da organização. As lideranças possuem experiências políticas, de organização e sabem negociar. Destaco ainda a participação ativa dos associados que, mesmo por representação, assumem uma função importante no controle da organização, definem as atividades fins e não interferem na gestão das atividades meios. Por fim, esse constructo, que é dinâmico e negociado no interior da cooperativa, tem evitado o fracasso e construído uma alternativa possível de cooperação e ação coletiva de sucesso.

Palavra-chave: Ação coletiva. Cooperação. Organização. Participação. Poder.

## **ABSTRACT**

Analyze the persistence of collective action and cooperation in Agroleiteira Cooperative Trans, West of Pará State. Data were collected between January 2013 and January 2014. This is a case study and the methods and techniques used were: direct observation; interviews with semi - structured questionnaire application and documentary research. The observations were made at general meetings and meetings of the board of directors. Interviews were conducted with members in their rural setting, not unlike the way were interviewed local and regional leaders. For employees a structured questionnaire was administered and direct observations were made at the factory. Present a contextualization of the region, which includes this research, highlighting the historical aspects and the construction of collective action based on the mobilization of farmers, leaders and other organizations, especially Catholic and Lutheran Churches. The core category is collective action, but also highlights the power, participation and management. I use the theory of the sociology of organizations to understand the role of stakeholders in building cooperation and action. Present some aspects of the dilemma of cooperation in this study, partly shown negotiated and set by the actors that structure and maintains cooperative. Describe how actors' interests manifest themselves and affect the stability of the organization do not constitute a specific threat. The leaders assume the role of filter external pressures and to control what enters the context of the organization. The leaders have political experience, organizational and know how to negotiate. I also emphasize the active participation of members who, even by proxy, assume an important role in controlling the organization, define the purposes and activities do not interfere in the management of media activities. Finally, this construct, which is dynamic and negotiated within the cooperative, has avoided failure and built a possible alternative of cooperation and collective action to succeed.

Keyword : Collective Action . Cooperation. Organization. Participation . Power.

## LISTA DE SIGLAS

ADEPARÁ – Agência de Controle Sanitário do Estado do Pará  
APMAR – Associação dos Produtores do Município de Rurópolis  
ASSAME – Associação dos Produtores de Medicilândia  
BASA – Banco da Amazônia S. A  
BB – Banco do Brasil S. A  
CEBs – Comunidades Eclesiais de Base  
CIRA – Cooperativa Integral da Reforma Agrária  
COOPERFRON – Cooperativa Agrícola Mista Nova Fronteira  
COOPERSAME – Cooperativa dos Produtores de Medicilândia  
COOPETRA – Cooperativa Agroleiteira Transamazônica  
COOXINGU – Cooperativa dos Produtores do Xingu  
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará  
FVPP – Fundação Viver, Preservar e Produzir  
MDTX – Movimento Pelo Desenvolvimento da Transamazônica e Xingu  
MPTS – Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras  
PMR – Prefeitura Municipal de Rurópolis  
PT – Partido dos Trabalhadores  
SAGRI – Secretaria de Agricultura do Estado do Pará  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SESCOOP – Sistema de Cooperativas  
STTR – Sindicato dos Trabalhadores Rurais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 DA COOPERAÇÃO A AÇÃO COLETIVA.....	18
2.2 DÁDIVA E RECIPROCIDADE .....	24
2.3 A COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
3.1 O CONTEXTO DA PESQUISA.....	35
3.2 O ESTUDO DE CASO E OS MÉTODOS DA PESQUISA.....	38
<b>4 TRANSAMAZÔNICA E COOPERATIVISMO: ESPAÇO DE OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA OS AGRICULTORES FAMILIARES</b> .....	41
4.1 O ASSOCIATIVISMO NA FRONTEIRA: AS DIFICULDADES PARA CONSTRUIR COOPERAÇÃO .....	48
4.2 AS PRIMEIRAS FORMAS DE COOPERAÇÃO E AÇÃO COLETIVA PARA A ORGANIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO. ....	52
<b>5 A COOPETRA COMO ESPAÇO DE COOPERAÇÃO E TROCAS ENTRE OS AGRICULTORES</b> .....	58
5.1 AS REGRAS E OS FATORES DE PERSISTÊNCIA DA COOPERAÇÃO NA COOPETRA .....	58
5.2 A COOPERATIVA COMO CONSTRUÇÃO COLETIVA: A IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS .....	77
<b>6 AUTOGESTÃO, PARTICIPAÇÃO E PODER: A CONSTRUÇÃO DO EQUILÍBRIO</b> .....	85
6.1 A CONSTRUÇÃO DA AUTOGESTÃO.....	85
6.2 AS ESTRUTURAS DE DECISÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS .....	87
6.3 A AUTOGESTÃO EQUILIBRADA E O PODER.....	93
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
<b>ANEXOS:</b> .....	109

## 1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho nasceu a partir da preocupação com a frequência das experiências negativas ou de insucesso da cooperação nos espaço rural do estado do Pará e da região da Transamazônica (REIS, 2002; FARIAS, 2009). O fracasso se repete nas diferentes experiências associativas, em especial nas cooperativas e associações, sem que o tema fosse problematizado e tratado com a preocupação que merece, nem pelo Estado e nem pelas organizações regionais. Mesmo após as contínuas repetições dos problemas, em particular relativos à gestão, as associações e cooperativas não deixam de ser vistas como o *locus* privilegiado e espaço fecundo para abrigar as políticas de apoio aos agricultores. Em especial referem-se ao processo de produção e comercialização, mas também à intermediação de benefícios por meio das políticas públicas, especialmente o crédito rural.

Existem registros de experiências bem sucedidas de ação coletiva na região (SILVA, 2008; SOUZA, 2006), caracterizadas como mutirão, ajuda mútua, adjunto que, embora os resultados não tivessem objetivos de trocas comerciais, foram importantes na construção do aprendizado de gestão e participação. Essas experiências foram incentivadas pela ideologia da fraternidade das igrejas Católica e Luterana, presentes desde antes mesmo da colonização na região; outras foram trazidas pelos agricultores de seu local de origem. Aos poucos, os problemas imediatos dos agricultores foram cedendo lugar a problemas mais complexos e passaram a depender do mercado e do estado. As novas demandas exigiram a formalização das organizações representativas dos agricultores.

Nesse contexto são fundadas as cooperativas e associações como alternativas às novas demandas dos agricultores. Por um lado serviram como avalistas para o acesso ao crédito rural, por outro como personalidade jurídica atendia as novas exigências para a participação. As experiências na região acumulam mais momentos de fracassos do que de sucessos. Passadas a euforia pelo crédito, a ação coletiva desenvolvida por meio de associações e cooperativas também fraquejou, e deixou marcas profundas na região que pesam até nossos dias nas opiniões e atitudes dos agricultores, em especial quando o assunto é a cooperação em atividades comuns.

Embora os registros oficiais (Receita Federal) mantenham no seu cadastro um número significativo de associações e cooperativas como pessoas jurídicas, na prática elas são quase invisíveis, o que indica serem mais empresas de “papel”, com pouca relação com a associação de pessoas.

Este trabalho buscará analisar o caso da Cooperativa Agroleiteira Transamazônica e identificar os fatores de sua persistência. Fundada em janeiro de 1993, no município de Rurópolis, região Oeste do Pará, por um grupo de agricultores migrantes que chegou à região na década de 70 e 80, e atravessou duas décadas de dificuldades e crises, mas sobreviveu a todas elas sendo cooperados e fazem planos para o futuro.

O meu interesse, pelo tema da cooperação e ação coletiva afluou em duas situações. A primeira foi minha experiência profissional como extensionista do Projeto Lumiar e como coordenador de uma cooperativa de técnicos no final da década de 1990, que me possibilitou o contato com as organizações dos agricultores familiares da região, em especial as associações e cooperativas do município de Medicilândia; a segunda, por influência da disciplina “ação coletiva no espaço rural” do curso de mestrado que me possibilitou “viajar” de volta às referidas experiências com as organizações e pensar na possibilidade de aprofundar os temas para melhor compreender as causas de tantos fracassos e a persistência de uma delas.

Estudar o fracasso pelo fracasso não era um desafio que me motivava, portanto me propus a estudar um caso de experiência positiva de cooperação, como ação coletiva. A Cooperativa Agroleiteira Transamazônica (COOPETRA) existe na região desde o início da década de 90 e tive oportunidade de me encontrar com o presidente daquela época, Sr. Lauro Bamberg, por duas ocasiões em encontros promovidos pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) em Belém e Altamira, quando eu ainda presidia a cooperativa de técnicos.

Para realizar o estudo fiz pesquisa de campo no período de janeiro de 2013 a janeiro de 2014, quando mantive permanente contato com os associados, os funcionários e as lideranças, locais e regionais, consultei documentos da cooperativa, participei de reuniões do conselho de administração, de duas assembleias gerais, de almoço comum feito pelos próprios associados, realizei entrevistas e fiz observações. Os depoimentos transcritos neste trabalho foram obtidos por meio de entrevistas realizadas nos municípios de Altamira, Medicilândia e Rurópolis. Todos localizados na Região da Transamazônica.

Este trabalho está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro esta introdução onde apresento a estruturação deste trabalho e seu contexto. No segundo capítulo discuto a cooperação e os dilemas da ação coletiva a partir dos seguintes autores: Olson (1999), Hardin (1968) e Ostrom (1998). Os dilemas referem-se tanto a gestão dos bens comuns quanto aos problemas da cooperação, dentre estes se destacam, os interesses individuais sobrepondo-se aos coletivos, a passividade dos participantes e outros. Situo o debate a partir de outros autores como Feeny et al. (2001) que em suas teorias relativizam esses dilemas e apresentam

outras experiências bem sucedidas com potencial para fundar e manter a ação coletiva. Discuto também as contribuições de autores como Sabourin (2006a; 2006b), Caillé (1998), Godboud (1998) e Temple (2011), que tratam a reciprocidade como sinônimo da dádiva que fundamenta e justifica a manutenção das experiências de troca entre os agricultores, em especial no espaço rural brasileiro. Por fim me apoio na Sociologia das Organizações cujos principais autores são Crozier e Friedberg (1991) e Friedberg (1993), para identificar e qualificar as categorias importantes para este estudo como: poder, organização e participação. Neste caso, a proposta é situar o contexto da organização e analisar o comportamento dos atores na sua construção e manutenção.

No terceiro capítulo discuto os aspectos metodológicos que orientaram minhas escolhas: o tipo de pesquisa, o contexto da pesquisa, os procedimentos para a coleta dos dados e as técnicas utilizadas. Faço uma breve discussão com alguns dos muitos autores que, a partir das suas pesquisas, ajudam a delimitar o alcance deste trabalho, bem como torna-la compreensível.

No quarto capítulo apresento aspectos que delinearão o contexto econômico, social e político da Região da Transamazônica<sup>1</sup>, com destaque para as primeiras formas de ação coletiva e os desafios da produção e comercialização a partir das formas associativas. As primeiras formas de ação coletiva como aprendizagem para estágios mais complexos, como as cooperativas (RIOS; CARVALHO, 2007; LACERDA; MALAGODI, 2007).

No quinto capítulo descrevo a cooperativa que, neste estudo, será tratada como sinônimo de organização. Discuto o tipo de cooperativa, suas características, as regras e o comportamento dos atores no seu interior. As relações de troca entre os associados, lideranças e funcionários. Destaco que a interação entre esses atores e a participação define o tipo de organização e gestão.

No sexto capítulo discorro sobre os aspectos que corroboraram com a construção da organização e a importância da autogestão equilibrada. Identifico o perfil das principais lideranças, que neste caso, coincide com os diretores que assumiram a gestão da cooperativa nesses vinte anos, sua persistência e a habilidade para negociar benefícios coletivos, como crédito rural e outros.

---

<sup>1</sup> A região da Transamazônica referida neste estudo coincide com a área de atuação do movimento social regional somando um total de 15 municípios (Pacajá, Anapu, Vitória do Xingu, Altamira, Brasil Novo, Medicilândia, Uruará, Placas, Rurópolis, Itaituba, Trairão, Jacareacanga, Novo Progresso, Senador José Porfírio e Porto de Moz) no Pará. Nesses municípios existem Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STTR), associações, cooperativas, movimentos populares (mulheres, jovens, artistas, estudantes), organizações indígenas e outros ligados diretamente a Fundação Viver, Produzir e Preservar (FVPP), que faz a representação jurídica do movimento regional.

No último capítulo (considerações finais), revelo os principais resultados alcançados com a pesquisa. Faço um retorno aos objetivos proposto inicialmente no trabalho e, a partir dos resultados, delimito as principais contribuições para o entendimento dos fatores de persistência das organizações associativas com fins econômicos no espaço rural regional.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Os mercados competitivos são exigentes na qualidade dos produtos, por isso, “um dos maiores desafios que os agricultores familiares enfrentam é dinamizar a produção, o beneficiamento e a comercialização de forma associativa” (SCHMITZ et al., 2007, p.1). Some-se a esse desafio o crescente custo de produção para o autoconsumo, a necessidade de formação educacional e novos hábitos de consumo da família estimulados a partir do seu contato com outros mercados.

É consenso que as cooperativas, em particular as de produção e de comercialização, nascem com o propósito de resolver os problemas e limitações enfrentados pelos agricultores. As iniciativas de cooperação podem ser dos agricultores, do Estado ou de uma Organização não governamental (ONG), como afirmam vários autores, (BIALOSKORSKI NETO, 2004; REIS, 2002; RIOS; CARVALHO, 2007). Para outros, as associações (cooperativas e associações) de agricultores na Amazônia Oriental crescem de forma significativa e têm as desigualdades sociais como principal desafio (MANESCHY; KLOVDAHL, 2007).

As dificuldades da cooperação na gestão de bens coletivos não chegam a ser uma novidade, seja nas de iniciativas protagonizadas pelos agricultores, pelo Estado ou por Organizações não governamentais (ONGs). Não é difícil encontrar sucatas de caminhões, tratores e máquinas de beneficiamento abandonados, como resultado desse fracasso, na maioria, em consequência da postura autoritária do Estado somadas às dificuldades dos agricultores para o trabalho e gestão de bens coletivos (REIS, 2002; FARIAS, 2009).

Porém, como registrado por Farias (2009) a cooperação e ação coletiva também são vias de solução para os problemas do baixo emprego de capital na agricultura familiar, cujo principal protagonista é o Estado modernizador, com a introdução de novas técnicas que objetivam o aumento da produção e produtividade.

Para Pinho (1982)<sup>2</sup> as cooperativas são experiências importantes que atuam em situações econômicas críticas, como inflação, recessão e desemprego.

Destaque-se ainda que a desorganização das estruturas da economia gere desigualdades sociais; por isso o objetivo de gerar emprego e distribuir a renda encaixa-se nas propostas das cooperativas que buscam permanentemente atender os seus sócios com as políticas públicas de iniciativa do Estado (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

---

<sup>2</sup> O texto original foi publicado em 1965.

Ao longo da história o Estado tem apoiado iniciativas de cooperação a partir das cooperativas e associações, mas em geral pouco discute com o grupo as ações a serem implementadas, seu alcance, os limites e desafios colocados para o sucesso da proposta, além da descontinuidade no apoio técnico. Esse fato pode explicar porque muitos projetos coletivos fracassam: um caminhão, uma trilhadeira de arroz, uma despoldadeira de frutas e outros, terminam nas mãos de uma ou de algumas famílias de agricultores amigos que de variadas formas, muitas vezes orientados por técnicos da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), resolvem assumir o que sobrou da experiência coletiva fracassada, que inclui a própria experiência do grupo ou do agricultor, e a tornam uma experiência de poucos ou individualizada, que passa a ser organizada a partir de outros critérios (SABOURIN, 2006b).

De acordo com Olson (1999), a discussão sobre ação coletiva liga-se a um campo de ação, ou seja, ela vem sempre relacionada a um determinado local ou grupo de interesses que auxiliam como intermediários para sua realização. Desta forma, o objetivo dos grupos de interesses, sejam eles de moradores de determinado lugar, associações, sindicatos, clubes etc., é de promover os interesses comuns de seus membros. Para ser considerada como coletiva, a ação não precisa ser executada por todos os membros do grupo ou da organização.

A ação se realiza a partir de situações próprias que se articulam através das estratégias dos grupos envolvidos. Manifestam-se em diferentes tipos de ação coletiva: espontâneas, pontuais, temporárias e duradouras. Os grupos, em geral, surgem para enfrentar os problemas concretos e ajustam-se a estes com base nos interesses que os funda. O Movimento pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST) mudou de estratégia ao negociar com o Estado os benefícios e projetos demandados pelo grupo. Este fato impulsionou a mudança de MPST para Movimento pelo Desenvolvimento da Transamazônica e Xingu (MDTX)<sup>3</sup>.

O desenvolvimento de ações para enfrentar as diversas situações de interesse dos grupos, compreende as formas de ação coletiva. Estas se dividem em: cooperação simples, cooperação complexa, cooperação formal e cooperação informal.

---

<sup>3</sup> A mudança de MPST para Movimento Pelo Desenvolvimento da Transamazônica e Xingu (MDTX), na avaliação das lideranças (“movimento” é entendido aqui como o conjunto das organizações que tem espaços regulares de decisão coletiva, como fórum, assembleias e outros) entendiam que a fase de sobrevivência tinha ficado na década de 1980 e uma nova fase exigia um novo comportamento das lideranças: a busca por ações de desenvolvimento da região. O MDTX inclui na agenda regional o debate sobre a sustentabilidade ambiental e social, e intensifica a partir da década de 1990, a interlocução com os governos (federal, estadual e municipal) e em especial com o Ministério do Meio Ambiente (MMA) com o objetivo de implementar projetos e programas de caráter social e ambiental. O MDTX passou a ser o fórum regional das decisões políticas do movimento social regional, em particular, o debate sobre a Hidrelétrica de Belo Monte, a reivindicação de políticas públicas, denúncias de todas as formas de violência contra os direitos humanos e depredação de recursos naturais (SOUZA, 2006).

Olson (1999), parte do princípio de que os indivíduos de um grupo não agirão em prol de um objetivo comum, a menos que haja interesses pessoais ou a coerção. Dessa forma ele explica o comportamento de indivíduos racionais que se associam para a obtenção de algum benefício coletivo. O argumento para a construção da ação coletiva se divide em três momentos:

- a) É necessário admitir que por mais variados e ilimitados que sejam os desejos e necessidades dos seres humanos, eles tendem a ter algo em comum;
- b) O reconhecimento do interesse comum e,
- c) Planejamento de ações coordenadas para alcançar os interesses comuns.

Para o autor a ação coletiva se funda nas ações coordenadas cuja origem tem o reconhecimento consciente de interesses comuns. Mas adverte que a ação coletiva é pouco provável de acontecer porque as oportunidades facilitam a presença do “aproveitador” (*free rider*).

O interesse comum dos membros de um grupo pela obtenção de um benefício coletivo nem sempre é suficiente para levar cada um deles a contribuir para a obtenção desse benefício. Existem circunstâncias onde o indivíduo do grupo sabendo que o benefício coletivo não lhe será negado, independentemente de sua participação ou não (por se tratar de um bem coletivo), tenderá a se isentar, a fim de ampliar seu bem estar, deixando que os demais paguem pelos custos de sua obtenção, caracterizando assim o “*free rider*”.

Lazzaretti (2007), ao discutir a inadequação do paradigma marxista para compreensão de alguns fenômenos sociais, dentre eles os movimentos sociais, em particular os da Europa a partir da década de 1960, destaca a posição de Mancur Olson que elaborou um esquema interpretativo diferente do marxismo clássico para a análise dos movimentos sociais, que nesse caso privilegiou os interesses individuais e a intenção dos atores na busca da realização dos objetivos dos grupos sociais.

Por outro lado diferentes abordagens sociológicas falam mais da sociedade do que do indivíduo e se ocupam em pensar uma teoria que relativize o utilitarismo neoclássico. O sociólogo e teórico das organizações, Amitai Etzioni, lançou um movimento, conhecido como SASE – Society for the advancement of Socio-Economics, como crítica ao monopólio da economia neoclássica e, alternativa ao paradigma utilitarista. Sem negar os interesses na explicação dos agentes sociais, mas procurando romper com o isolamento do indivíduo e situando-o no contexto das relações sociais (GODBOUT, 1998).

A sociologia das organizações é parte desse debate e se propõe compreender a ação dos atores a partir do conceito de organização que por um lado remete a um objeto social

e por outro ao processo social. Todas as associações das quais fazemos parte seja como empregados, membros, militantes ou clientes, são organizações, definida como, “[...] conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins” (FRIEDBERG, 1995, p.375).

De um lado, a organização, para manter-se, requer o comportamento organizado de um determinado número de atores, cuja cooperação é indispensável, mas esta condição pressupõe garantir um grau de liberdade e autonomia aos atores para que possam seguir, em paralelo, seus próprios interesses e objetivos.

É a partir dos dilemas da ação individual e coletiva que pretendo revisar a literatura sobre as motivações e os problemas da cooperação no espaço rural. Nesse sentido três noções são importantes: Cooperação e ação coletiva; Dádiva e Reciprocidade e Organizações. Estou partindo do princípio que essas três noções podem ajudar a entender o comportamento dos indivíduos no interior e exterior da cooperativa.

## 2.1 DA COOPERAÇÃO A AÇÃO COLETIVA

Neste trabalho a cooperação é entendida a partir da construção elaborada por Pinho (1982, p.7), para quem o Cooperativismo é o fundamento da cooperação:

Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada de pessoas em que se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

Ação coletiva, para os nossos propósitos, consiste em todas as ocasiões em que grupos de pessoas mobilizam recursos, incluindo seus próprios esforços, para alcançar objetivos comuns (TILLY, 1981, p.17).

Ao confrontar a variável do crescimento populacional com a variável da disponibilidade dos recursos, somados à liberdade individual cunhada por Adam Smith, Hardin (1968) escreve o artigo, “The tragedy of the Commons” como uma crítica à gestão ineficiente de recursos comuns e questiona a possibilidade da cooperação entre os indivíduos.

Hardin (1968) utiliza-se do exemplo do pasto comum e observa que a ação de cada pastor objetiva maximizar seus benefícios e diminuir seus custos. Assim, racionalmente cada pastor colocaria mais de seus animais no pasto comum, pois os lucros seriam percebidos apenas por ele e os prejuízos divididos por toda a coletividade. Assim, a ação de cada pastor

racional ocasionaria a ruína do bem comum. Se cada indivíduo tem a liberdade para fazer sua própria escolha, passa a adotar a mesma estratégia e o resultado será o esgotamento dos recursos e, conseqüentemente, a tragédia de todos. Porém, o autor faz seu prenúncio e sugere duas saídas possíveis para o problema: a privatização dos recursos ou a criação de uma instância reguladora capaz de impor regras e controlar o uso, o Estado.<sup>4</sup>

Uma das críticas a tese de Hardin destacada por autores como Feeny (2001) e outros diz respeito à confusão do autor em relação aos regimes de propriedade e os tipos de recursos disponíveis que tratou apenas como propriedade comum. É claro que a teoria tem uma importância porque chamou a atenção para os problemas ambientais de seu tempo. Ele também se apoia na teoria do dilema do prisioneiro para demonstrar as regras e os limites da ação comum e a superioridade da opção individual em determinadas circunstâncias. Por isso postulava como única saída a privatização ou estatização dos bens comuns.

Feeny et al. (2001) identificam quatro regimes de direitos de propriedade, livre acesso, propriedade privada, propriedade comunal e propriedade estatal. Partem daí para formular as primeiras críticas à tese de Hardin que, ao tratar da inevitável sobre-exploração dos recursos, refere-se a um regime de direito, os recursos de acesso livre, que na prática não possui regras bem definidas pelas próprias características dos recursos, que são livres a exemplo da pesca marinha. Os autores recorrem citam inúmeros exemplos para reforçar que a ideia da “tragédia” guarda relação direta com o regime de exploração e destacam que em muitos casos, “a tragédia somente aconteceu depois que as condições de livre acesso foram criadas, como consequência da destruição de sistemas comunais e pré-existentes de direitos de acesso a áreas terrestres e marinhas” (FEENY et al., 2001, p.23).

Ostrom (2001) também critica essa postura teórica de Hardin na mesma linha de Feeny et al. (2001) em relação aos tipos de regime de recursos, e acresce que Hardin, ao se basear no “dilema do prisioneiro”, não reconhece que os indivíduos envolvidos no dilema não se conhecem, portanto, estão impossibilitados de criar qualquer tipo de acordo e laços sociais geradores de confiança, reputação e reciprocidade entre eles. Além de que lá uma referência subliminar e efetiva e negativa que é p fato de serem criminosos, ou, pelo menos, infratores ou marcados pela desobediência a norma.

A teoria dos jogos, cujo ‘dilema do prisioneiro’ é o exemplo clássico, estabelece aos prisioneiros a tomada de decisão a partir das informações disponíveis e o jogo permite

---

<sup>4</sup>Hardin (1968), quando se refere à estatização dos recursos, está pensando em um Estado socialista, onde o recurso é de propriedade comum e o proprietário é o “povo”, que elege um gerente para controlar as regras e normas de uso dos recursos.

apenas uma jogada. Isso leva os dois agentes a desertar (não cooperar), ou seja, não optam pela alternativa que beneficie ambos (2 anos de pena) e preferem a deserção e não a cooperação. Portanto, a cooperação não é um ato voluntário, mas uma relação que se constrói na sequência das jogadas a partir do envolvimento e participação dos atores. Neste caso a “matriz de recompensas” pode, inclusive, construir relações sociais baseadas na solidariedade, no respeito e confiança (OSTROM, 2002).

Para Olson (1999, p.13), “frequentemente é dado por certo, ao menos quando há objetivos econômicos, que grupos de indivíduos com interesses comuns usualmente tentam promover esses interesses comuns”. A questão suscitada pelo autor é que os grupos de indivíduos sempre atuem em favor dos interesses comuns, assim como os indivíduos isoladamente agem em relação aos interesses pessoais.

Para o autor existe uma ideia de que os grupos tendem a agir orientados pelos seus interesses, como se fosse uma extensão lógica da premissa do comportamento racional centrado nos próprios interesses. Mas o autor nega esta premissa e afirma que não é o que acontece na maioria dos casos. Para o autor,

[...] a menos que o número de indivíduos do grupo seja realmente pequeno, ou a menos que haja coerção ou algum outro dispositivo especial que faça os indivíduos agirem em interesse próprio, os indivíduos racionais e centrados nos próprios interesses não agirão para promover seus interesses comuns ou grupais (OLSON, 1999, p.14).

Para o autor, não é indicado pelas evidências que o fato dos indivíduos agirem individualmente para alcançar um interesse ou objetivo comum, ao associarem-se a uma organização ou a um grupo automaticamente o interesse comum estará motivado, como algo inerente e predisposto e destaca que é necessário considerar custo do engajamento dos membros na ação (OLSON, 1999).

Para Cunha (2002) esta é uma problemática enfrentada por um grupo diversificado de pesquisadores ligados a teoria da escolha racional da ação coletiva (*rational choice theory of collective action*) e ao neo-institucionalismo (*new institutional economics*). Para o autor o pressuposto do fracasso da cooperação não é um sinal de ignorância ou irracionalidade. Ao contrário, por serem racionais é que buscam garantir os melhores interesses que sua ação individual possa garantir, mesmo quando cada indivíduo envolvido numa ação coletiva possa ganhar mais com a cooperação do que agindo contrário (CUNHA, 2002).

O dilema na gestão dos condomínios habitacionais é um bom exemplo. A segurança, o abastecimento da água, o conserto do elevador são benefícios que dependem da cooperação de todos, mas as dificuldades na prestação ou manutenção desses serviços não é uma novidade. Isso acontece por dois fatores: a característica do bem público é não poder excluir nenhum beneficiário, e sua disponibilidade para alguém, implica estar disponível para todos. A segurança pública, por exemplo, se enquadra nesse perfil. O segundo fator é a pouca disposição de cooperar por parte de alguns beneficiários, que Olson (1999) chamou de *carona* (“*free rider*”). Este indivíduo aproveita a impossibilidade de ser excluído dos benefícios, mesmo tendo consciência de não ter contribuído com seus custos.

Ainda que os custos da cooperação sejam mais reduzidos do que os benefícios auferidos pelo ator, a deserção na ação coletiva é racional, de acordo com Olson, sempre que o efeito da contribuição de cada indivíduo para a provisão do benefício coletivo não exerce “uma diferença perceptível para o grupo como um todo, ou para o ônus ou ganho de qualquer membro do grupo tomado individualmente” (OLSON, 1999, p.57).

As críticas à teoria da escolha racional, da qual Olson e Hardin fazem parte, são de várias matrizes e pensar a “racionalidade livre da cultura” é uma delas. Não tem sentido afirmar que as ações dos indivíduos racionais o são porque estão aptos a buscar maximizar os benefícios e reduzir seus custos. Isto porque “as pessoas não verificam continuamente a racionalidade de suas ações, o fazendo apenas quando confrontados com situações intencionais” (BAERT, 1997, citado por CUNHA, 2002, p.63).

Feeny et al. (2001, p.32-33) são enfáticos ao afirmarem que,

As sociedades têm a capacidade de construir regras e normas que restringem o comportamento dos indivíduos, não só isso, mas de construir, modificar e adaptar essas ao seu local específico, pois em muitas sociedades em muitas situações, a capacidade de ações sociais orquestradas sobrepõem divergências entre racionalidades individuais e coletivas.

Ostrom (1998) sugere expandir o escopo do debate sobre a racionalidade para o estudo dos dilemas sociais da ação coletiva. Que olhemos para dois tipos de racionalidades: a “racionalidade completa” e a “racionalidade limitada”. Neste novo nível inclui as noções de reciprocidade, reputação e confiança, que define como centrais para a teoria da ação coletiva.

A autora crítica a teoria da escolha racional, em especial as limitações em explicar porque os indivíduos se engajam em uma ação coletiva para prover os seus bens públicos ou bens comuns sem interferência externa, por exemplo, do governo ou de uma organização formal, o que segundo Olson, necessita de recompensas ou coerção.

A autora também questiona a suposição que os indivíduos são capazes de uma avaliação “racional” de longo prazo e escolher a variável que atenda seus interesses específicos. Por isso, a teoria não dá conta de explicar os “fracassos” da cooperação de empreendimentos comuns.

Ostrom (1998) insere dois conceitos novos que, segundo ela, permitem expandir o escopo da teoria da escolha racional: a teoria comportamental da racionalidade limitada e a teoria do comportamento moral.

As sanções e incentivos aplicados de fora para dentro não têm sido suficiente para resolver os dilemas sociais enfrentados pelos indivíduos ou grupos quando o assunto é o projeto coletivo. As políticas públicas baseadas nas premissas de que os indivíduos e grupos podem e tem a capacidade de desenvolver normas e regras de cooperação, quando envolvidos nos planos que orientam estas políticas e a controlam, têm apresentado resultados satisfatórios em termos de experiências de cooperação (OSTROM, 1998).

Chegamos a um ponto central do debate sobre o comportamento dos indivíduos. E a pergunta é: suas ações baseiam-se no conjunto de regras e valores, cujo contexto tem um peso fundamental ou a racionalidade instrumental, como vimos acima, orientam aquelas? Até o momento o debate sugere que é a relação dos indivíduos com o contexto local concreto que define seu repertório cultural e o conjunto de regras, normas e valores que mantêm com o grupo garantem a realização da cooperação.

Ostrom (2002, p.23) sugere também uma conclusão relativizando bem as ideias defendidas por Hardin e Olson. Para ela, os seres humanos são capazes de aprender normas de reciprocidade e regras sociais, e define reciprocidade como sendo:

[...] uma família de estratégias que podem ser utilizadas em dilemas sociais envolvendo: (1) um esforço para identificar quem está envolvido; (2) uma avaliação da probabilidade de que os outros são cooperadores condicionais; (3) a decisão de cooperar com os outros, se inicialmente os outros são confiáveis como cooperadores condicionais; (4) recusa a cooperar com os que não retribuem; e (5) punição daqueles que traem a confiança. Todas as normas de reciprocidade compartilham os ingredientes comuns que as pessoas tendem a ações positivas de outros com respostas positivas. A reciprocidade é uma norma básica ensinada em todas as sociedades (*Tradução do autor*).

Ostrom alia ainda dois outros conceitos ao conceito de reciprocidade: a reputação e a confiança. Esses valores são desenvolvidos pelos indivíduos nas relações sociais e a formação e cooperação se orientam pelos mesmos valores (simetria), ou seja, confiam mais nos seus pares e rejeitam os que não merecem a confiança.

Axelrod (1984), ao analisar a evolução da cooperação, critica à noção de racionalidade e de confiança como geradora de cooperação. Para ele, os indivíduos envolvidos não precisam ser racionais: a evolução do processo permite estratégias de sucesso para prosperar, mesmo que os jogadores não saibam nada sobre os outros. Nem precisa trocar mensagens ou compromissos, não precisam de palavras, porque as suas obras falam por eles. Da mesma forma, não há necessidade de assumir confiança entre os jogadores. O uso de reciprocidade pode ser suficiente para fazer a deserção improdutiva (AXELROD, 1984).

Olson (1999, p.7) destaca no início do seu trabalho que um grupo constitui “um conjunto de entidades que partilham um interesse comum”. O exemplo é o grupo de interesse ou grupo de pressão, que é um conjunto de indivíduos, empresas ou outro coletivo, com um ou mais interesses em comum que se unem para exercer influência sobre o governo na aprovação de leis ou barganhar um benefício desde que atenda os objetivos do grupo.

As organizações em geral e as cooperativadas em particular buscam atender os interesses do grupo a partir da negociação e pressão, porém em muitos casos sem sucesso, caracterizando-se como dilemas sociais da ação coletiva. Em geral, os dilemas sociais refletem necessidades econômicas e políticas, mas também de reconhecimento e reputação. As necessidades econômicas e políticas estão para os indivíduos, assim como o reconhecimento e a reputação está para o grupo. Ambos possuem repertórios culturais dinâmicos que se adequam a situações diversas.

Por fim, o esquema da escolha racional, que parece simples e óbvio, não corresponde à realidade das decisões. Meios e fins influenciam uns aos outros permanentemente, sob os efeitos das emoções, dos sentimentos e dos resultados de uma ação prévia. A realidade não sugere uma visão linear dos comportamentos e dos movimentos das coisas, antes disso, sugere que cada decisão é uma aventura, uma surpresa. O ambiente da escolha racional, fechado, não possibilita e não considera a ação surpreendente, por isso falta-lhe o nexos entre os objetivos, as intenções e os meios, o paradigma da dádiva pode ajudar a encontrar esse nexos (GODBOUT, 1998).

## 2.2 DÁDIVA E RECIPROCIDADE

Os limites observados na teoria da escolha racional, como a ideia atraente da liberdade e princípio fundador da felicidade individual e coletiva, de certa maneira, servem na formulação da crítica dos defensores do paradigma holista, que vê a cooperação e as motivações dos indivíduos a partir da regulação da sociedade por meio das normas e valores. Porém ao postular os atores passivos diante do dever e obrigação externas, limitam sua ação, abrindo “brechas” para seu questionamento (CAILLÉ, 1998).

Caillé (1998) observa que, ao inverso da concepção antinômica durkheimiana, profano e sagrado, indivíduo e sociedade, normal e patológico, Marcel Mauss insistiu na imbricação entre utilitário e simbólico, entre interesse e desinteresse e critica a ideia de fatos sociais como coisa, pois a oposição entre coisas e pessoas só tem sentido na concepção do direito moderno (CAILLÉ, 1998, p.5-6).

Para Mauss, as prestações primitivas revestem a forma de dádivas, de presentes, reguladas por três obrigações interligadas: dar, receber, retribuir (Mauss, 2003, pp. 200 e 243). Cada uma das obrigações tem o objetivo de criar laços sociais entre as pessoas. É este laço que explica a obrigação de devolver a dádiva. A essa força ou ser espiritual com poder simbólico de ação ou transação Mauss dará o nome polinésio de *mana*.

Mauss (2003) levanta as seguintes questões: O que faz com que nas sociedades de tipo atrasado ou arcaico, o presente recebido seja obrigatoriamente retribuído? Ou por outro, que força há na coisa dada que faz com que o donatário a retribua?

É observando o direito dos maori, que vincula o espírito às coisas materiais, ao simbolismo da alma, ao espírito que Mauss verá sentido nas obrigações. A obrigação da retribuição revela o sentido da relação (dar, receber e retribuir), onde cada presente carrega seu próprio espírito, seu sentido simbólico, que necessita circular para cumprir sua função de estabelecer os laços sociais entre a coletividade: a comunidade, o grupo, a tribo.

Ora, eu dou esse artigo a uma terceira pessoa que, depois de algum tempo, decide dar alguma coisa em pagamento (utu), presenteando-me com alguma coisa (taonga). Ora, esse taonga que ele me dá é o espírito (hau) de taonga que recebi do senhor e que dei a ele. Os taonga que recebi por esses taonga (vindos do senhor) tenho que devolver-lhe. Não seria justo (tika) de minha parte guardar esses taonga para mim, quer sejam desejáveis (rawe) ou desagradáveis (kino). Devo dá-los ao senhor, pois são um hau de taonga que o senhor me havia dado. Se eu conservasse esse segundo taonga para mim, isso poderia trazer-me um mal sério, até mesmo a morte. Tal é o hau, o hau da propriedade pessoal, o hau dos taonga, o hau da floresta. Katiena (basta sobre o assunto) (MAUSS, 2003, p.54).

Mas como conceituar a dádiva? “De modo negativo: tudo que circula na sociedade que não está ligado nem ao mercado, nem ao Estado (redistribuição), nem à violência física. De modo mais positivo, é o que circula em prol do ou em nome do laço social” (GODBOUT, 1998, p.43).

Para Godbout (1998), não é difícil perceber esta circulação que, diferente das relações mercadológicas e de redistribuição (Estado), revelaram as relações entre amigos, vizinhos e parentes sob as variadas formas de presentes, hospitalidade e de serviços.

A dádiva se concretiza nas relações de reciprocidade (doações mútuas), nas ações e interações dos sujeitos, constroem normas, valores e correspondem à experiências práticas que constituem o significado da vida em grupo. A dádiva circula também entre desconhecidos: doações de sangue, de órgãos, filantropia, doações humanitárias, benevolência etc.

Para Castel (2003, apud SABOURIN, 2006a, p.5) “a reciprocidade é o princípio pelo qual a produção é dada ao outro num espírito de solidariedade, quer dizer no marco de uma relação entre pessoas tendo consciência de uma comunidade de interesses que leva a uma obrigação moral de apoiar os outros”. Conclui o autor que não se dá apenas para receber, mas para que o outro dê, sem a obrigação do dever, mas livremente.

Para Godbout (2004, p.6) a “reciprocidade de maneira simples: quando alguém recebe algo na forma de uma dádiva, ele tem tendência a dar por sua vez. A dádiva do outro carrega com ela uma impulsão a dar por parte de quem recebe”.

Sabourin (2006a) ao discutir a persistência das formas de ajuda mútua na agricultura, em especial na França e no Brasil, neste caso se assemelha a reciprocidade, levanta duas questões que facilita a compreender a atualidade do tema:

“Será que essas prestações têm a ver com a dádiva solidária identificada por Mauss (1974)? Ou correspondem às categorias econômicas identificadas por Polanyi (1957): reciprocidade, redistribuição e intercâmbio?” (SABOURIN, 2006a, p.2).

A teoria da dádiva suspeita das normas obrigatórias que se impõem aos atores como fatores explicativos. Ao mesmo tempo se aproxima do modelo econômico, quando postula a liberdade dos atores em relação às normas, mas dela se afasta, pois “é o único sistema de ação que incita seus membros a aumentar a liberdade dos outros” (GODBOUT, 1998, p. 45).

As diferentes análises da economia solidária levam para duas questões centrais na obra de Polanyi: a pluralidade de formas de economia e as transações econômicas estariam encaixadas no social ou no político.

Polanyi (1957) apud Sabourin (2006b, p.4) propõe uma tipologia dos modos de integração social que dá conta das diferentes formas de institucionalização do processo econômico na sociedade. Para ele, são três as formas de integração econômica e social: a reciprocidade definida como:

[...] movimentos entre pontos de correlação dos grupos sociais simétricos; redistribuição: movimentos de apropriação em direção de um centro e logo desse para o exterior e o intercâmbio: movimentos de ida e volta de bens tais como aqueles existindo num sistema mercantil.

Essa abordagem nos permite entender, onde residem as mudanças sofridas desse tipo de prestação de serviços no meio rural, incluindo as novas modalidades de trocas econômicas, pagamento de diárias entre agricultores, comercialização e as relações com o mercado, mutirões, ajuda mútua e a cooperação.

O termo mutirão (“meter a mão na massa”) segundo Sabourin (2006b) se assemelha à ajuda mútua e tem dois sentidos: a prestação de serviços para ajudar uma família necessitada, por exemplo, por meio de tarefa na roça, da construção de uma casa, uma derrubada, uma colheita, e a prestação que produz bens comuns ou coletivos, como a construção de escola, um barracão comunitário, ou uma estrada.

As formas de ajuda mútua ou mutirão correspondem a dois tipos de estruturas de reciprocidade:

- bilateral quando se trata de uma relação regular entre duas famílias, vizinhos ou amigos. Pode ser simétrica (entre pares: valores equivalentes) ou assimétrica (uma família pode oferecer mais trabalho ou produto para outra) e o principal sentimento é a amizade;

- o compartilhamento de trabalho, uma estrutura de reciprocidade ternária, quando cada um dá para a comunidade e recebe dos outros. O exemplo comum é quando toda a comunidade ajuda um agricultor a abrir uma roça.

Como explicar a permanência da ajuda mútua em um mundo dominado por regras capitalistas, cujas trocas possuem equivalência em dinheiro (intercâmbio) e a persistência de relações que postulam a obrigação de devolver?

Para Polanyi (1957 apud SABOURIN, 2006b, p.4):

[...] a reciprocidade supõe uma estrutura de grupos simetricamente ordenada. A redistribuição depende da existência de um centro no seio do grupo. O intercâmbio, considerado como modo de integração social e econômico, baseia-se sobre a existência de um sistema de mercado de concorrência, criador do preço [...].

Para o autor Polanyi (1957) não chegou a reconhecer na reciprocidade e na redistribuição as estruturas simbólicas de valores e, portanto, não consegue dissociar a reciprocidade de um intercâmbio mútuo, porque separa desses os valores fundantes.

Temple (2011, p.3) vê nas relações de reciprocidade a maneira de como agimos, mas também como sofremos a ação do outro, para ele:

Na reciprocidade, de fato, não podemos agir sem sofrer a ação da qual somos o agente; se cada um é, então, o seio de uma resultante contraditória entre a consciência do agir e a do sofrer, essa resultante é também necessariamente a mesma para um como para o outro, sendo o resultado da sua interação.

Podemos então concluir que “a reciprocidade é a experiência inter-individual, ou melhor, trans-individual onde e na qual se criam os valores humanos que são imperativos éticos para cada um e que são os mesmos para todos” (TEMPLE, 2011, p. 3).

Sabourin (2006b) recorre a Temple (2004) para afirmar que a dádiva não é desinteressada, mas motivada pelo interesse pelo outro ou pelas necessidades da coletividade. Para ele a reciprocidade é o redobramento da ação ou da prestação da dádiva. Uma forma de reconhecimento do outro de pertencimento á coletividade. O autor conclui distinguindo o intercâmbio da reciprocidade: “a operação de intercâmbio corresponde a uma permutação de objetos, enquanto à estrutura de reciprocidade constitui uma relação reversível entre sujeitos” (TEMPLE, 2004, apud SABOURIN, 2006b, p.6).

Na sociedade moderna, os mutirões, de modo geral, e em particular “os mutirões de silagem tem funcionado de fato, para satisfazer o interesse material de cada membro do grupo, mas sem redistribuição, sem banquete, às vezes, sem retorno da ajuda para certas famílias, em todo caso, sem produzir tanto laço social entre elas” (SABOURIN, 2006a, p.7).

No Nordeste na África e nos Andes, segundo Sabourin (2006a), práticas de reciprocidade (ajuda mútua, festas) sofrem com a concorrência do intercâmbio e a modernização das relações de produção: salário diário, venda de álcool ou pagamento de entrada nas festas. Tudo parece a modernizações das relações de produção mercantilizada.

As relações de intercâmbio enfrentam resistência em determinadas sociedades. O fracasso das cooperativas de produtores de café na Província de Uíge em Angola comprova a afirmativa. Os camponeses Kibundo rechaçavam um modelo coletivista de cooperativa de produção que tornava anônimo o fruto do trabalho de cada um (SABOURIN; RIBAUD, 1989, apud SABOURIN, 2006a).

Estes agricultores não aceitaram facilmente que suas práticas fossem identificadas como cooperativistas ou coletivas e reivindicaram o nome e sentido das suas relações sociais construídas, *kihuate*, que significa, ajuda ou reciprocidade na roça.

A difusão do modelo de cooperativa e associações de produtores tem servido como um impulsionador e fomentador das práticas e relações de troca ou de assalariamento, além de orientar a produção para a especialização para atender o mercado.

Existe uma contradição entre as lógicas de um mutirão ou uma ajuda mútua e os princípios democráticos das organizações dos agricultores numa cooperativa. A adesão é voluntária, porém, se efetiva por meio de um contrato que está estabelecido a partir das cotas partes que cabe a cada cooperado integralizar, limitando sua liberdade através da imposição de regras e valores produzidos externamente.

Vários autores, incluindo Martins (2002) no Brasil, propõem que seja possível discutir a teoria da dádiva nas sociedades modernas, pois ela permite olhar a economia sob ângulos diferentes dos de mercado. Nas sociedades humanas é comum encontrar as duas lógicas econômicas, de intercâmbio e de reciprocidade, cada uma sendo mais ou menos desenvolvida segundo as prioridades das comunidades: privilegiar o interesse privado ou os valores humanos (SABOURIN, 2006b).

O interesse privado é relacionado aos valores medidos pelo equivalente da moeda no momento (das prestações) do intercâmbio e produzem o mínimo de valores humanos, mas a reciprocidade gera valores como confiança, responsabilidade, equidade, prestígio e amizade.

A ajuda mútua depende de laços sociais, sentimentais e simbólicos, e se diferencia da troca ou do intercâmbio mercantil, porque não implica numa retribuição equivalente ou monetária que livra o beneficiário de sua dívida.

A devolução deve ocorrer, mas ela não é contratual, nem obrigatória. A dívida pode ser retribuída por outro membro da família, com dádiva de semente, um gesto de amizade ou uma presença pessoal num momento de necessidade.

Para Sabourin (2006a) a relação de ajuda mútua produz valores humanos específicos de amizade, de confiança e de responsabilidade. Esses valores contribuem para a reprodução dessas relações no seio do grupo humano e das cooperativas, seja consciente ou inconsciente.

Em que pese em várias experiências do Brasil as cooperativas reproduzirem as relações clientelistas e paternalistas as relações de reciprocidade são caracterizadas como assimétricas (desiguais) ou alienadas. Existem experiências de cooperativas na Amazônia, que

necessitam de estudos mais aprofundados. As experiências duradouras no tempo indicam estarem fundados sob outros valores diferentes daqueles.

Chegamos assim a dois sistemas de ação, um baseado na reciprocidade e outro nas estratégias dos atores. Um defende que os valores são construídos nas relações concretas que levam em consideração os sentimentos, por exemplo, de amizade, confiança e cooperação. Para o outro os valores influenciam as relações de cooperação entre os atores e as organizações. Um está ligado aos princípios da dádiva e da reciprocidade e o outro baseia na sociologia das organizações.

### 2.3 A COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Pesquisas e estudos sobre a cooperação nas organizações não mereceriam os destaques dados na atualidade e não seriam objeto de tanta diversidade de interesses e ângulos de tratamento, se não fosse a “recalcitrância” (SELZNICK, 1949, apud FRIEDBERG, 1995) dos meios humanos e suas motivações.

O debate sobre as organizações está centrado na distinção da liberdade dos atores inseridos em dois sistemas de ação. A teoria dos grupos sociais e das organizações (OLSON, 1999) e da “sociologia das organizações” (CROZIER; FRIEDBERG, 1993; FRIEDBERG, 1995)<sup>5</sup>.

Para Olson (1999, p.18), não se deve estudar as organizações sem investigar inicialmente seu propósito fundamental. O autor conclui que o propósito na “maioria das organizações, e com certeza de praticamente todas as organizações com um importante aspecto econômico, é a promoção dos interesses de seus membros”.

Embora pareça um propósito relativamente simples, para o autor “as organizações frequentemente perecem quando não fazem nada para promover os interesses de seus membros” (OLSON, 1999, p.18).

A ideia de que as organizações ou associações existem para promover os interesses dos seus membros está longe de ser uma novidade ou de ser uma noção peculiar á teoria econômica e recorre, para demonstrar a afirmativa o mesmo recorre á célebre frase proferida por Aristóteles,

---

<sup>5</sup>As referências feitas às obras de M. Crozier e Erhard Friedberg (1993) são traduções realizadas pelo Prof. Dr. Heribert Schmitz, através de slides e textos que foram utilizadas nas aulas do Curso de Mestrado do PPGAA/NCADR/UFPA: “Ação Coletiva no Espaço Rural” em novembro de 2012.

Os homens cumprem sua jornada unidos tendo em vista uma vantagem particular e como meio de prover alguma coisa particular necessária aos propósitos da vida; de maneira semelhante, a associação política parece ter-se constituído originalmente, e continuado a existir pelas vantagens gerais que traz (ARISTÓTELES, 1160 apud OLSON, 1999).

Nessa linha, muitas opiniões se revezam e reafirmam as peripécias da predisposição dos indivíduos em resolver seus dilemas olhando para seus próprios interesses, antes mesmo de pensar nos problemas do grupo ou da organização, mesmo sabendo que pertence a ambos, e que sua ação depende das relações que estabelece com outrem.

Olson (1999) distingue entre membros de empregados. O sindicato tem membros e tem empregados, assim também os membros dos sindicatos são empregados da companhia para que trabalham, onde são acionistas daquela.

O fato é que “as associações existem para realizar propósitos que um grupo de pessoas tem em comum” (LASKI, 1939 apud OLSON, 1999).

A partir dessa premissa o autor conclui que não tem sentido criar uma organização sabendo que o interesse que pretende representar pode ser resolvido individualmente. A palavra “grupo” é usada para “um número de indivíduos com um interesse comum” (OLSON, 1999, p.19) mesmo que os grupos não estejam constituídos em uma organização.

Os indivíduos se dividem entre uma dupla relação: de um lado o interesse do grupo e da organização; de outro os seus próprios interesses. No trânsito, por exemplo, espera-se que todos contribuam para que o mesmo atenda o interesse de todos, de forma fluída e organizada. Na realidade, ele é muitas vezes caótico, porque os indivíduos estão motivados prioritariamente pelos seus interesses. Quebram as regras que regulam o bom funcionamento do trânsito.

Numa organização como o Estado, fornecedor de “benefícios públicos”, semelhantes aos que o mercado oferece os “serviços têm de estar disponíveis para todos se estiverem disponíveis para alguém” (OLSON, 1999, p.2).

Existem varias possibilidades de abordagem sobre as organizações e a cooperação. Esse foco privilegia a que interroga os mecanismos sociais que permitem a manutenção da vida coletiva que são as organizações (FRIEDBERG, 1995).

Para Friedberg (1995, p.375):

[...] a expressão organização remete, por um lado, a um objeto social, por outro, a um processo social que está no cerne da ação humana. As administrações públicas, as empresas industriais, comerciais e de serviços, assim como os partidos políticos ou as associações de todo tipo de que somos, simultaneamente, empregados, membros, militantes e/ou clientes são todas elas organizações”.

De outra forma a organização é “um conjunto humano formalizado e hierarquizado com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins” (FRIEDBERG, 1995, p.375). Entre uma estrutura formal e uma informal, que chamou de estrutura de ação coletiva ou sistema de ação concreta vê apenas a distinção de grau e não de natureza (FRIEDBERG, 1995, p.406).

Esse conceito nos permite explicar as ações de atores tão diferentes como instituições com objetivos, paradigmas, abordagens e tarefas definidas (p.ex., institutos de pesquisa agropecuária e extensão rural), organizações representativas formais e de agricultores (p.ex., sindicatos e associações) e grupos de interesse informais (mutirões, adjuntos).

O autor ao se referir as variadas tipologias e formas de tratar o fenômeno das organizações, destaca que:

[...] esse problema é o de sua sobrevivência como conjuntos organizados. Este não é, efetivamente, um dado natural, mas um ‘problema’, isto é, um fato a explicar na medida em que pressupõe a regularização e a modulação, em suma a organização dos comportamentos de certo número de atores cuja cooperação é indispensável, mas que mantém um grau de autonomia e que perseguem interesses que não são forçosamente convergentes (FRIEDBERG, 1995, p.375-377).

A organização é composta por agentes humanos, por isso a necessidade de compreender e explicar. O problema da integração organizacional nos remete à análise dos mecanismos através dos quais se obtém esse mínimo de cooperação e de previsibilidade dos comportamentos dos atores em jogo, sem as quais não existiria a ação coletiva.

A cooperação, quer dizer a integração dos interesses, pode ser alcançada através da coação, incluída a manipulação ideológica, ou da negociação, sendo a última não fácil de ser aceita pelos atores, pois significa um reconhecimento das relações de poder e sua dinâmica não previsível pode se tornar prejudicial para os participantes (CROZIER; FRIEDBERG, 1993).

Para Friedberg (1995), na teoria clássica das organizações e suas formas anglo-saxônicas principais (Taylor, Gulick) e francesas (Fayol) o comportamento humano não se constitui enquanto um problema. Os comportamentos negativos não eram resultados da

irracionalidade dos indivíduos no trabalho e sim de estruturas mal sucedidas e mal concretizadas.

Diferentemente, Friedberg defende que, ao contrário das ilusões difundidas entre administradores e políticos, o comportamento humano não é um produto mecânico de obediência ou da pressão de fatos estruturais, como queria o taylorismo, mas é a expressão e a realização de uma liberdade, mesmo pequena.

O postulado do “*homo oeconomicus*” concebia o comportamento humano perfeitamente previsível, racional e utilitário, ou seja, procurava a maximização dos ganhos e redução dos custos de transação ou do engajamento (FRIEDBERG, 1995, p.378). A refutação desse postulado permitiu inserir a complexidade do comportamento humano nas organizações e convertê-lo num tema de reflexões e estudo.

Pesquisas revelaram um aumento concomitante quer da “moral” quer da produtividade, colocando em dúvida toda concepção anterior de comportamento humano. A partir dessas explicações, pôs-se em evidência a importância do sentimento, dos fatores afetivos e psicológicos para a compreensão dos comportamentos humanos nas organizações (FRIEDBERG, 1995, p.379).

Essa descoberta possibilitou outra visão sobre o homem no trabalho. O indivíduo deixa de ser visto de forma mecânica, movido unicamente pelo apetite do ganho e, igualmente, motivado apenas pelas suas necessidades psicológicas, mais ou menos conscientes. O indivíduo deixa de ser apenas mão, é também coração (CROZIER, 1964, apud FRIEDBERG, 1995, p.379).

O “coração” deixou de ser suficiente para explicar o comportamento do indivíduo no trabalho. No plano conceitual e intelectual, no raciocínio organizacional, o que se revela é decepcionante, pois permanece um ator passivo (na visão tayloriana) no trabalho que apenas responde aos estímulos a que é submetido, ou seja, econômico e afetivo.

Os autores introduziram na análise das organizações o fenômeno da liberdade dos atores e permitiram uma nova visão da ação social, superando a visão do indivíduo passivo. Dentro da organização podem se formar, portanto, grupos que possuam oportunidades de ação comum (trunfos) e capacidades de interação, sendo alguns considerados estratégicos, outros apáticos, segundo a sua influência na vida organizacional.

O mecanismo fundamental de estruturação das relações de poder e da ação coletiva pode ser entendido, então, como jogo, possibilitando a cooperação, unindo liberdade e coação. Assim, a teoria permite compreender as diversas interações entre os atores.

Faltava para um efetivo avanço conceitual a “cabeça do indivíduo”, traduzido como a liberdade e autonomia, “cabeça, quer dizer, liberdade, ou com palavras mais concretas, que ele é um ator autônomo que sabe calcular e manipular e que se adapta de maneira engenhosa às condições e movimentos dos seus adversários” (CROZIER, 1964; apud CROZIER; FRIEDBERG, 1993, p.27).

A abordagem de Crozier e Friedberg (1993) questiona a existência de objetivos comuns da organização, diferente de Olson (1999). Podem existir objetivos compartilhados por uma parte dos membros, mas, em geral, não há uma concordância completa. A função de cada ator na organização se constrói em objetivos, que são múltiplos, de acordo com a função que desempenham. Cada ator considera seu objetivo como prioritário, para tirar vantagens, pelo fato das possibilidades e dos recursos serem escassos, coloca os indivíduos e grupos em concorrência para sua distribuição.

Esta disputa por recursos no interior das organizações demonstra que o ator já não é tão passivo como queria a teoria tayloriana e os teóricos da psicologia organizacional.

Friedberg (1995, p.381) apoia-se em Herbert Simon (1957) para avançar sobre o comportamento do indivíduo na organização a partir de duas proposições: primeiro a teoria das organizações só tem sentido se admitirmos que a racionalidade humana está sujeita à limitações e que essas dependem do contexto da organização e de um responsável pelas decisões (lideranças, conselhos, comitês, Estado); segundo, uma insatisfação com a tendência irracionalista das ciências do comportamento, que, de certa maneira, se conformaram com a ideia do irracional, sem querer saber, porque aquele comportamento não se encaixava em suas hipóteses de racionalidade completa.

Duas premissas decorrem dessas observações e devem ajudar a entender o comportamento dos atores na organização. Por um lado, a informação de quem decide é sempre incompleta, isto porque o conhecimento das consequências das diferentes possibilidades de ação e do seu valor no futuro é sempre fragmentário; por outro, quem decide não está apto à otimizar soluções, “uma vez que a complexidade dos processos mentais, supera em muito, as capacidades de tratamento da informação e de raciocínio dos seres humanos” (FRIEDBERG, 1995, p.381).

O autor ainda destaca a complexa relação que caracteriza as organizações e os elementos que a estruturam e que oferecem a possibilidade da dinâmica, dos acertos e dos erros:

[...] por mais que as organizações se esforcem por ser anárquicas e incoerentes, e livres em seu seio, não deixam por isso de ser instrumentos de *cooperação e ação coletiva*, isto é, capazes de impor um mínimo de ordem, de previsibilidade e de regularidade ao turbilhão das estratégias de poder, individuais e coletivas, que se manifestam em seu interior (FRIEDBERG, 1995, p.387).

É essa imposição que regula os comportamentos no interior das organizações, por mais que seja, incompleta, fragmentária e muito menos racional do que desejam os utilitaristas, que pretendem “reduzir a zona de incerteza”, ou seja, a liberdade do outro para ganhar poder, que se mostra também frágil em relação ao sistema da dádiva.

Na circulação da dádiva, ao contrário, o agente social, também mantém “zonas de incertezas” entre ele e outrem, mas o objetivo é outro (não é o poder): aumentar o valor dos laços sociais e a liberdade do outro, para reduzir sua obrigação à dádiva recebida (GODBOUT, 1998).

Na dádiva a liberdade tem outro valor, é mais importante do que no próprio modelo econômico, já que o modelo da dádiva, segundo Godbout, é o único sistema de ação que suscita seus membros a aumentar a liberdade dos outros.

Godbout questiona o “instinto estratégico” do homem de Michel Crozier e as “zonas de incertezas”. Ou seja, os espaços onde se realizam as estratégias, o poder e o interesse ou se interiorizam as normas. As incertezas podem ser vistas como espaços de criação e de ação e não como pressupostos fechados, mas como a ‘verdadeira’ dádiva é: “um gesto socialmente espontâneo, um movimento impossível de captar em movimento, uma obrigação que o doador dá a si mesmo, mas uma obrigação interna, imanente” (GODBOUT, 1998, p.44).

Como vimos o debate entre os autores expõe e assinala as principais contribuições acerca das ações que envolvem os indivíduos nos espaços individuais e coletivos. A persistência da ação coletiva é fértil e sugere muito mais que apenas uma associação de pessoas. É necessário entender as estratégias e os interesses que motivam as ações de cada envolvido de forma passiva ou ativa, cada ator tem seu lugar na organização. É necessário compreender não só os fracassos das associações no espaço rural, fartamente documentados, mas buscar nas iniciativas positivas, que persistem os elementos que a organização conseguiu equilibrar. Neste sentido o mínimo de coordenação existe, esse pode ser um dos fatores que persistem.

### 3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho apresento os objetivos, geral e específico da pesquisa, descrevo de forma breve os aspectos que configuram o contexto no qual o objeto deste estudo está inserido. Apresento sucintamente as contribuições sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais e estabeleço um diálogo com autores que discutem sobre o conceito da pesquisa de estudos de caso, no quadro dos quais esse trabalho se inscreve. Os aportes teóricos que contribuem para a caracterização do estudo de caso e os elementos técnicos metodológicos adotados para a realização da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados.

O estudo pretende como objetivo geral analisar as relações sociais que caracterizam a ação dos atores nos espaços de decisão e identificar os fatores que facilitam a persistência da Cooperativa Agroliteira Transamazônica (COOPETRA).

Partimos do pressuposto que a problemática central desse estudo funda-se nas relações de poder estruturada pelos atores que atuam no interior da organização. Nesse sentido destaco os objetivos específicos com o propósito de facilitar a estruturação do trabalho e sua compreensão, são eles:

- Identificar e discutir o funcionamento da Cooperativa Agroliteira Transamazônica e caracterizar o tipo de organização;
- Identificar e descrever as relações sociais que caracterizam os atores e os interesses na manutenção da organização;
- Compreender como as regras estruturam as relações sociais entre os cooperados e facilitam ou dificultam a participação no projeto coletivo;
- Analisar a relação entre a organização e o meio externo, compreender de que forma esta contribui para a manutenção da cooperativa.

#### 3.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

A fundação da COOPETRA se insere num amplo debate sobre as alternativas econômicas para a Região da Transamazônica que foram frequentes pós-crise dos anos 1980, que combina pelo menos três fatores: a crise econômica devida, à queda dos preços dos produtos agrícolas associados às dificuldades de se encontrar alternativas econômicas; a crise política devido ao desinteresse do poder público em relação ao desenvolvimento da região, e a crise agroecológica devido à redução nos rendimentos das culturas como consequência da

perda da fertilidade dos solos e aumento dos problemas fitossanitários, em particular a vassoura-de-bruxa no cacau e a fusariose na pimenta-do-reino (SIMÕES, 2002).

A dimensão da crise impulsionou o encontro dos agricultores com outros segmentos produtivos da região como os comerciantes, pecuaristas, madeireiros e a classe política em geral, fato que possibilitou construir um amplo debate sobre a economia regional e o amadurecimento das organizações camponesas.

Estas deram uma maior atenção ao “econômico” em contraste com o “político” até então predominante na ação sindical. A organização da produção e comercialização se destacam neste debate como elemento estruturante da economia regional, porém politicamente os agricultores familiares teriam que ser apoiados pelas ações do governo em especial pelo crédito facilitado. Neste contexto é que a Cooperativa Agroleiteira Transamazônica é fundada.

A cooperativa está localizada no município de Rurópolis, na Região Transamazônica no sudoeste do Pará, fundada em 17 de janeiro de 1993, e segundo seu Lauro<sup>6</sup> “foi a primeira experiência de produção de queijo da região”. Os primeiros passos foram incentivados com os recursos conseguidos pela igreja Luterana do Brasil, através de um projeto a fundo perdido. Depois foram os financiamentos junto aos agentes financeiros que deram continuidade ao projeto.

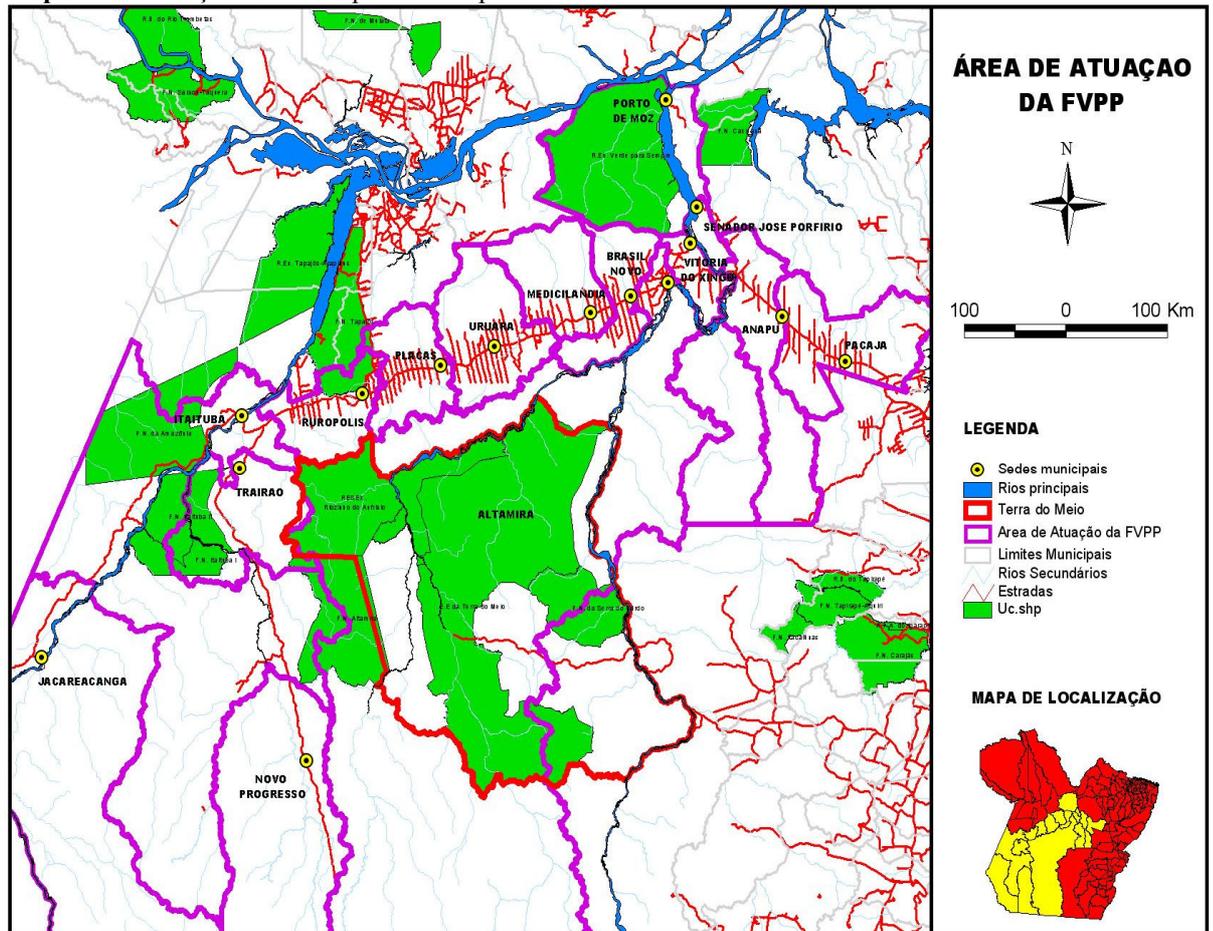
Nos objetivos registrados no Estatuto social, destacam-se: a) proporcionar uma fonte de renda, especialmente para os pequenos e “mini-produtores” da região e b) criar ou recuperar a motivação de lutar em conjunto frente às dificuldades<sup>7</sup> vividas pelo povo da região. Destaque também a proposta de venda comum da produção agropecuária, ou seja, registra-se em seus objetivos as intenções da comercialização dos seus produtos.

---

<sup>6</sup>Sr. Lauro é um cooperado fundador e presidiu a cooperativa por nove anos (três primeiros mandatos).

<sup>7</sup> As dificuldades estão relacionadas a baixa infraestrutura em geral (estradas, postos de saúde e educação), produção e comercialização que foram agravadas após o Governo Federal retirar o apoio político e financeiro do projeto de colonização que previa assentar cem mil famílias.

**Mapa 1.** Localização do Município de Rurópolis – PA.



Fonte: Elaborado pela Fundação Viver Produzir e Preservar - FVPP (2010).

O município de Rurópolis nasceu com a abertura da Transamazônica no início da década de 1970, que durante a abertura da rodovia serviu para abrigar a administração regional do governo federal. A independência político-administrativa aconteceu dezoito anos depois, em 1988.

Está localizado no Sudoeste do Estado do Pará, na região de integração do Tapajós. Faz limites com aos municípios de Aveiro, Belterra, Placas, Altamira e Itaituba (conforme Mapa 1). Sua área abrange 7.000,9 quilômetros quadrados, que abriga 40.087 habitantes, dos quais 38% moram na área urbana e 62% na área rural (IDESP, 2012; IBGE, Censo Demográfico 2010).

A Região da Transamazônica é uma definição utilizada pelos movimentos sociais da Região e tem sua área coincidente com a atuação da FVPP que diferentemente de Rodovia Transamazônica (BR 230) que está influenciada por um processo mais complexo de ocupação humana iniciado na década de 1970.

### 3.2 O ESTUDO DE CASO E OS MÉTODOS DA PESQUISA

Este estudo mescla elementos da pesquisa qualitativa e quantitativa, levantamentos de dados primários e secundários. Existem na literatura inúmeros trabalhos que debatem as funções da pesquisa científicas e métodos nas ciências sociais, que passamos a dialogar com alguns deles.

A investigação quantitativa, com as quais será estabelecido um diálogo, atua em níveis de realidade, na qual os dados se apresentam objetivamente aos sentidos e tem o objetivo de trazer à luz fenômenos, indicadores e tendências observáveis. Por outra a investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos (CRUZ NETO, 1994, p.58)

Ainda para Neto (1994) as técnicas de observação podem variar do polo da participação plena, caracterizada pelo pleno envolvimento do pesquisador com o objeto da pesquisa. Noutro o observador mantém um distanciamento total de participação do grupo, fazendo apenas a observação. Entre um polo e outro uma variação, participante observador. Neste caso o pesquisador participa dos eventos do grupo sem se envolver.

O objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo, isso porque a realidade está contida no próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda riqueza de significados que dela transbordam. Por isto esta realidade é maior que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela (MINAYO, 1994, p.15).

Goldemberg (2004, p.33), define o estudo de caso como:

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo*, seja, um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

O estudo de caso é aquele que permite uma investigação para se preservar as características significativas dos acontecimentos da vida real, com destaque para os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

Mas também permite aprofundar as particularidades, seja de indivíduos, suas interações e comportamentos, valores e instituições (ANDRÉ, 2000).

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma **unidade**, um indivíduo ou que são múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos ou várias organizações (VENTURA, 2007).

Este estudo busca aprofundar os conhecimentos sobre a persistência de uma organização de agricultores (cooperativa) enquanto unidade que congrega múltiplas interações sociais: grupos, organização para produção e comercialização e associação de pessoas.

Esta pesquisa foi conduzida a partir de três técnicas de coletas de dados: a observação das atividades em grupo (reuniões, assembleias e encontros), entrevista e análise documental. Para Deus et al. (2005), a observação é um procedimento empírico e sensorial. Deve ser precedida de uma fundamentação teórica. Consiste em um exame minucioso que requer envolvimento e atenção do pesquisador na coleta e na análise dos dados.

A observação participante “se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos” (CRUZ NETO, 1994, p.59).

A observação participante também pode ser uma modalidade de observação em que o observador assume uma postura ativa e participa dos eventos que estão sendo estudados (YIN, 2005). Para esta pesquisa adotamos a observação moderada ou simples que se caracteriza pela participação direta nos eventos, porém, sem interferência, embora todos previamente tenham conhecimento do objetivo da participação.

A entrevista é “o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais” (CRUZ NETO, 1994, p.57). É a partir da organização e sistematização das falas que pretendo estruturar o quadro das análises.

A entrevista pode oferecer dados para comparar evidências coletadas com outro método a fim de ampliar a confiabilidade do estudo, além de oferecer diferentes olhares sobre o evento. Deus et al. (2010) chamam a atenção para a necessidade de planejar a entrevista, obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado, ouvir mais do que falar e registrar os dados e informações durante a entrevista.

As entrevistas podem ser estruturadas e não estruturadas, dependendo se mais ou menos dirigidas. Por isso podem ser abertas ou não estruturadas, onde o informante tem liberdade para falar do tema. As estruturadas definem-se por conter perguntas previamente estruturadas. Nesta pesquisa trabalhamos articulando as duas modalidades, ou seja, como entrevistas semi-estruturadas (CRUZ NETO, 1994).

Para Richardson (2009) citado por Deus et al. (2010), os documentos constituem a base das estatísticas de uma sociedade. Para ele existem outras fontes de valor documental para as Ciências Sociais. É o caso, por exemplo, de elementos iconográficos, fonográficos, objetos, entre outros, que também podem ser utilizados na etapa de coleta de dados.

Os documentos pesquisados foram os relatórios das atas das Assembleias Gerais, do Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Além, de fragmentos de relatórios avulsos e algumas publicações em jornais.

Foram entrevistados vinte (20) associados, entre sócios fundadores, não fundadores e os diretores sócios. Para as entrevistas com os associados utilizamos um questionário semiestruturado e visitas diretas nos estabelecimentos rurais. Foram entrevistados oito (8) dos dez funcionários da cooperativa. Neste caso utilizamos questionário estruturado e aplicação indireta, quando o pesquisador não tem contato com o entrevistado. Quatro lideranças regionais e três locais também foram entrevistadas a partir do questionário semiestruturado.

A pesquisa documental consistiu nas consultas dos relatórios das assembleias gerais das reuniões do conselho de administração, além do relatório das observações direta nos eventos da cooperativa. Assisti a duas assembleias gerais da cooperativa (2013 e 2014) sem interferir nos rumos das decisões ou emitir qualquer opinião que pudesse interferir nas decisões, além de e uma reunião do Conselho de Administração (2013), mantendo a mesma postura metodológica.

Finalmente, a interpretação e análise dos dados são resultados da triangulação dos dados coletados em campo. Entrevistas, observações e pesquisa documental. Os dados foram agrupados por categorias, tais como definidos e detalhados nos objetivos específicos que foram sendo ajustados ao longo da pesquisa e posteriormente tratados e analisados e submetidos ao diálogo com o referencial teórico.

#### **4 TRANSAMAZÔNICA E COOPERATIVISMO: ESPAÇO DE OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA OS AGRICULTORES FAMILIARES**

A abertura da Transamazônica é um dos muitos capítulos da saga de milhares de agricultores que se deslocaram para a região da Amazônia na década de 70 e 80 do século XX sob a promessa de “integrar para não entregar”. O Plano de Integração Nacional (PIN I, 1970-1974) e o Programa Nacional de Redistribuição de Terras (PROTERRA) serviram como a base racional-burocrática para as ações governamentais.

Final da década de 60 e início de 70 do século XX, o Nordeste vive uma das piores secas, combinada com um alto índice de desemprego, colocando em xeque suas grandes experiências de “frentes de trabalho” como solução deste problema. Em 1970, o presidente da república, Emílio Garrastazu Medici, anuncia a construção da Transamazônica e outros projetos de abertura de estradas na Amazônia. Meses depois, anuncia um Programa de Integração Nacional. O novo estava na concepção do programa. Desta vez o desenvolvimento passaria a partir da integração regional e o Nordeste e a Amazônia eram as primeiras regiões a experimentar a nova formatação. Segundo o Presidente Emílio Garrastazu Medici, no Nordeste tinha muita gente sem terra e na Amazônia, muita terra sem gente. A integração entre estas regiões indicava ser a saída mais lógica, embora várias críticas também entrassem no debate.

Otávio Guilherme Velho (1974) ao tratar sobre o campesinato na Amazônia se apropria do conceito de “fronteira” e descreve com muita propriedade como as estruturas estatais foram arregimentadas para o assento do capitalismo autoritário na região, responsável por financiar, em certa medida, o próprio processo de ocupação da região.

Os primeiros acontecimentos na região estão marcados por vários fatos, aparentemente, isolados um dos outros: a criação da agência federal para o desenvolvimento da Amazônia; a exploração do Manganês no Acre; os incentivos à criação de gado em algumas áreas, principalmente para abastecer Belém e Manaus e a abertura das estradas Belém-Brasília e Brasília-Acre, além de estradas de porte menor (VELHO, 1974).

A proposta era regularizar 2 milhões de hectares de terra e transferir 100 mil famílias ou meio milhão de pessoas do Nordeste para a Amazônia. O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) era o responsável pela execução do programa, baseado nas agrovilas, agrópolis e rurópolis. A Transamazônica foi escolhida como eixo da colonização oficial e como tal simbolizou uma nova era.

Delfin Neto expressa bem, para o autor, o manifesto da lógica do capitalismo autoritário; “a terra e o trabalho que possuímos são de certa maneira o nosso ‘capital’; o que precisamos fazer não é destruí-los, mas combinar e mobilizá-los” (VELHO, 1974, p. 213).

As críticas centravam-se principalmente na “viabilidade econômica” do programa. A decisão não teve consenso. O centro-sul, diferente do Nordeste e da Amazônia que demonstraram pouco interesse pela política anunciada, comemorou.

Para Otavio Velho (1974), os acontecimentos na Amazônia indicavam o momento da sua definição e inserção na economia nacional. Para o governo, dois fatores de produção disponíveis, porém dispersos, encontrariam na imensa Amazônia a acomodação necessária para o desenvolvimento das forças produtivas inerentes: o capital e a força de trabalho.

O objetivo das ações era a “integração econômica e ocupação demográfica”. Para cumprir esse objetivo o Estado impulsionou grandes projetos agropecuários através de incentivos fiscais e a concessão de títulos de terra. A pequena produção foi tratada com a política de colonização dirigida, orientada pelo Plano de Desenvolvimento econômico e Social - PDES, I e II, nos períodos de 1970-1974 e 1975 – 1979, respectivamente. Segundo Reis (2002), esses Planos subsidiaram estudos sobre a pequena produção no Estado do Pará e subsidiou a elaboração de outros projetos, como o Projeto de Desenvolvimento do Cooperativismo no Pará (PRODECO) (REIS, 2002).

O PRODECO (1970 - 1973) nasceu sob o amparo da SUDAM e do INCRA e seu objetivo era potencializar as iniciativas dos produtores da Amazônia. Os agricultores familiares foram estimulados a fortalecer as iniciativas já existentes de trabalho coletivo em suas comunidades, em particular as experiências vividas sob a influência da ideologia da solidariedade e fraternidade da Igreja Católica, e viram na proposta a possibilidade e o desafio de aumentar, organizar e comercializar a produção e com isso garantir melhores condições de sobrevivência (REIS, 2002).

O projeto de apoio ao cooperativismo do Estado do Pará era claro nas suas orientações e objetivos:

[...] visando corrigir erros de experiências anteriores, o objetivo principal desse projeto é colocar pessoal capacitado na direção de nossas cooperativas. A sua capacidade representa somente uma etapa, a meta final, será a atuação efetiva desses elementos. O projeto de assistência técnica deverá ser voltado totalmente para esse fim, sendo programado para ensinar técnicas administrativas, contábeis, e habilidades específicas, com a inclusão de um sistema prático adaptado a realidade para medir e avaliar resultados conseguidos [...] (SUDAM, 1976, apud REIS, 2002).

Após sete anos de atuação o diagnóstico realizado nas cooperativas demonstrou as dificuldades pelas quais passaram as organizações apoiadas pelo programa, e destacou três aspectos: a questão agrícola (as técnicas e tecnologias); problemas financeiros (custo de produção e mercado) e problemas administrativos (gestão).

Os técnicos que elaboraram o diagnóstico reconheceram que os três aspectos guardam entre si uma “interdependência tão alta que a tentativa de resolver só um, provavelmente, encontraria um êxito apenas parcial” (REIS, 2002, p.52).

Para o Sr. Sebastião da Nuca, 88 anos, ex-presidente da cooperativa dos produtores do Xingu (COOXINGU), o projeto teve dificuldades para atingir seus objetivos e metas, porque os problemas estavam dentro das instituições responsáveis em garantir o seu funcionamento:

*“A cooperativa estava sob o controle do Banco da Amazônia, os problemas na administração aconteceram dentro do banco. Eu, quando assumi a COOXINGU, tive dificuldades para negociar as dívidas da cooperativa, porque os comerciantes tinham muitas desconfianças em relação ao banco. Eles vendiam acreditando no Sebastião” (Sr. SEBASTIÃO DA NUCA).*

Sem se referir aos nomes, Sr. Sebastião, em outra passagem, comenta o que via em relação aos “companheiros” do cooperativismo regional,

*“Aqui em Altamira tinha uma cooperativa forte, mas o “cara” responsável pela gestão (o gerente) não fez uma gestão séria na cooperativa, ela acabou” (Sr. SEBASTIÃO DA NUCA).*

O Sr. Sebastião se refere à Cooperativa Agrícola Mista Nova Fronteira (COOPERFRON), uma grande cooperativa que funcionou sob o abrigo do PRODECO e era gerenciada diretamente pelo INCRA na região. Essa cooperativa tinha entreposto em Altamira, Brasil Novo, Km 70, Km 80, Medicilândia, Uruará e Anapú, e comercializava cacau, pimenta-do-reino, arroz e outros produtos.

De acordo com um dos funcionários que atuou na cooperativa e no processo de comercialização, “enquanto o governo injetou recurso, ela foi bem, quando o governo parou de financiar, ela não resistiu” (JD, Altamira, 2013).

O mesmo funcionário revela também que, no início da década de 80 do século XX, foi realizado um levantamento para avaliar a situação da cooperativa e o relatório concluiu que 80% dos produtos tinham desaparecido do estoque, o que demonstra a falta de controle administrativo e de envolvimento dos associados na gestão, o que pode indicar o motivo da falência.

O Sr. Sebastião fala da relação entre as organizações e as agências de governo, responsáveis por gerenciar as estruturas que foram criadas para viabilizar a sustentação da colonização regional,

*“[...] o próprio INCRA também criou vários problemas para o cooperativismo na região [...]” (Sr. SEBASTIÃO DA NUCA).*

Os problemas, os quais o Sr. Sebastião se refere, dizem respeito à fiscalização que o INCRA exercia nas organizações que foram criadas sob o abrigo do PRODECO. Embora a COOXINGU não tenha sido criada pelo projeto, se queixava também da ingerência do INCRA.

Sr. Sebastião fala com saudosismo do tempo em que, segundo ele, “eu era uma liderança” do cooperativismo na região. Aos 88 anos, mora com uma irmã em uma casa simples de madeira na zona rural do Município de Altamira. Pelo patrimônio que adquiriu (uma casa simples e um lote de 100 hectares), indica que acreditava no “espírito cooperativista” e acredita em seus princípios. Quando perguntado, o que ganhou ao longo da sua trajetória no cooperativismo, foi tranquilo e sereno: “nada, somente experiência” (Sr. SEBASTIÃO, 2013).

O “nada” significa que o Sr. Sebastião durante muitos anos “doou” seu trabalho ao projeto coletivo, numa relação de troca da qual não esperava a contra-obrigação ou o redobramento da ação, ou mesmo buscava na organização atender apenas seus interesse individuais como quer Olson (1999).

Embora a literatura sobre o cooperativismo tenha dado maior relevância ao período da “integração da Amazônia” à economia nacional a história do Pará registrou várias organizações motivadas pela ajuda mútua, que datam do século XIX, como a Sociedade Beneficente Artística Paraense, criada por um grupo de operários e artífices, em 26 de junho de 1885 em Belém do Pará. Já o cooperativismo instituído (formal) data do início do século XX, e a Escola de Aprendizes Artífices do Pará, também fundada em Belém do Pará, constituída por determinação do Decreto Federal de 15/11/1910, foi uma das primeiras

seguidas por várias outras que passaram a ter a interferência direta do Estado na sua regulação e controle.

Do apogeu ao fracasso, até os dias atuais, o Estado, em nível nacional e local, sempre auxiliou o cooperativismo, produzindo os instrumentos legais com normas, decretos e leis, como mecanismos de incentivo e auxílio às iniciativas dos produtores e comerciantes com o objetivo da prestação de serviços e da promoção do desenvolvimento regional (MOURÃO, 2008).

A retirada dos incentivos previstos para organizar a colonização oficial (a partir de 1974), obrigaram os agricultores a criar alternativas de sobrevivência, que envolveu ações políticas (tomada do sindicato de Santarém e fortalecimento e retomada dos sindicatos das mãos dos pelegos), e ações econômicas como proposta de superação das dificuldades dos agricultores. Sr. Manoel Vieira, uma liderança do movimento social regional, que chegou em 1973 em Rurópolis, fala desse momento e como as “revendas”<sup>8</sup> serviram como alternativa de comercialização com fins econômicos. Menciona uma das primeiras manifestações dos agricultores de ação coletiva:

*“Nós não tínhamos os sindicatos, que eram todos ligados aos militares. Então, naquele tempo fizemos greve entre Placas a Rurópolis para brigar pelos galpões da CIBRAZEM<sup>9</sup>, pois os colonos chegavam para descarregar e passavam uma semana esperando para serem atendidos. Então fizemos greve, e já iniciou um movimento, mesmo com baixo nível de organização, sem ter uma FETAGRI no Estado do Pará que estivesse do lado do trabalhador. Depois foi tomado o Sindicato de Santarém através de um trabalho realizado a partir desse movimento. Existia o “grupo dos trinta”. Era um grupo que participava gente da Transamazônica e pessoas de Santarém, era o embrião do movimento social que ganharia destaque e força política na década de 90 [...] esse era o grupo pensante e o grande objetivo era tomar o sindicato de Santarém para o começo de um processo de fortalecimento do movimento social regional que tinha nesse momento um forte lastro político de questionar as ações do governo federal e propor soluções para a situação de dificuldades pelas quais passavam a grande maioria dos agricultores que vieram trazidos no*

<sup>8</sup>Volto ao tema das revendas nos capítulos seguintes.

<sup>9</sup>Companhia Brasileira de Armazenamento. São grandes galpões que foram construídos na região para servir como posto de recolhimento da produção regional, coordenado pela CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento.

*projeto de colonização governamental. A partir da tomada do sindicato de Santarém se organizou as delegacias onde o Avelino Ganzer foi o primeiro coordenador dessa delegacia. Já fazia parte da diretoria do sindicato de Santarém. Ao mesmo tempo continuava as ações econômicas ligadas às revendas, naquela época às [produção] de arroz e a pimenta-do-reino ainda era forte [...]" (Sr. MANOEL VIEIRA).*

A Região da Transamazônica, em suas várias fases de ocupação humana, através dos movimentos sociais, grupos de agricultores, lideranças locais, igrejas, valorizava os momentos de ação coletiva como uma estratégia para pensar as soluções para os grandes problemas colocados, como acesso à terra, à infraestrutura, ao crédito e outros benefícios e necessidades (SIMÕES, 2002).

A situação dos colonos, tanto os que foram trazidos como os que vieram espontaneamente, agrava-se partir de 1974 quando o governo Federal muda o curso dos investimentos na região. O projeto de colonização dirigida revelava seu maior interesse, privilegiar a ocupação privada do capital, por meio de empresas particulares de colonização ligadas a grandes cooperativas, ou via empresas capitalistas. Tomava um novo alento a já velha história de especulações, fraudes e violências contra os homens e contra a floresta (LEROY, 1989, p.86).

A situação era difícil para os agricultores que se ajustavam como podiam na “terra estranha” que insistiam em desafiar nesse momento de lacuna política e de grandes incertezas sobre o futuro do projeto de colonização. A chegada de agricultores que vinham espontaneamente para a região em busca de trabalho e terra agravou mais a situação dos agricultores que foram largados à própria sorte.

Para o Estado, a integração dos colonos ao processo de exploração econômica vislumbrado na colonização passaria pelo aproveitamento das suas experiências de vivência nos grupos se apropriando das iniciativas de cooperação existentes na região, orientados através do Programa de Produção de Alimento (PPA), coordenado pela SUDAM. O olhar das políticas públicas para as organizações associativas e cooperativas fazia parte de uma estratégia que tinha como objetivo organizar e comercializar a produção.

Maria da Glória Gohn (2000, p.28) ao analisar os acontecimentos no Brasil sobre as novas formas de sociabilidade, em particular a partir da década de 90 do século XX, destaca que a necessidade da participação por parte da sociedade através dos seus vários

espaços comuns, engendrou outras modalidades de associativismo que pressupõem uma nova relação da sociedade civil com o governo:

A natureza deste associativismo é muito peculiar, pois é motivado, de um lado por um espírito de agregação comunitário, um "nós" que se traduz por uma identidade de interesses comuns; mas por outro lado, o associativismo é estimulado também por uma busca de satisfação pessoal, pelo "eu", por propósitos individuais.

Nesse contexto estão incluídas as cooperativas, associações, revendas e todas as outras formas de ação coletiva que tinha como objetivo atender a esse duplo caráter que fora “despertado” na sociedade mais ampla, incluindo, a disputa pelos recursos disponíveis (nos governos) para atender aos interesses manifestos na vida concreta, no nosso caso, dos agricultores familiares.

É isso que explica as iniciativas das Igrejas Luterana e Católica<sup>10</sup> na região, mas também as várias mobilizações dos agricultores familiares a partir do final da década de 80 do século XX, e a criação do Movimento pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST), como o fechamento de um ciclo de ações e de acomodações políticas.

Esta nova forma de associativismo, em tempos de ressurgimento das ideologias liberais e valorização do individualismo, mas também em tempos de descoberta da subjetividade das pessoas e da importância de ser feliz, de cultivar círculos de amizade, de viver intensamente as relações familiares etc. terá efeitos diretos sobre o perfil dos militantes das associações em geral (GOHN, 2000, p.29).

A partir dessa nova configuração e dos novos arranjos políticos, o Estado incentiva o associativismo<sup>11</sup> como condição para operacionalizar seus investimentos estratégicos no projeto de colonização, baseado nas experiências de cooperação dos agricultores.

---

<sup>10</sup>Para mais detalhes sobre a participação e a influência da igreja católica, especialmente a Prelazia do Xingu, no processo de desenvolvimento da região da Transamazônica ver SOUZA (2006) e SILVA (2008).

<sup>11</sup>Neste estudo adotamos o conceito de associativismo tratado por CARVALHO (1998), como formas genéricas de cooperação organizada entre pessoas físicas para a realização de um determinado objetivo. Nesse caso a cooperação pode ter ou não correspondências com as formas normatizadas ou institucionalizadas.

#### 4.1 O ASSOCIATIVISMO NA FRONTEIRA: AS DIFICULDADES PARA CONSTRUIR COOPERAÇÃO

As experiências de cooperação na região da Transamazônica, em geral, nasceram junto com as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) estimuladas pela Igreja Católica. A partir delas outras organizações se formaram: Clubes de Mães, Caixas de Revendas, Sindicatos dos Trabalhadores Rurais e o Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST) (LEROY, 1989; REIS, 2002; SILVA, 2008; SOUZA, 2006).

Para os agricultores o associativismo, em suas várias formas, (cooperativas, associações, clubes, fóruns) se configuram como instrumentos de acesso aos benefícios negociados com o estado, mas também de cooperação com objetivos para atender a determinados objetivos que atendam aos interesses dos grupos.

O Sr. Lauro destaca as dificuldades de entender no início a proposta associativa, que a cooperativa passa a representar para os agricultores:

*“O Associativismo/cooperativismo faz com que o pessoal fique junto num bloco e isso que o pessoal aqui não entende, porque o pessoal do Sul, Minas pra lá, onde tem cooperativa, o cooperado é fiel, vende e compra tudo junto, aqui não” (Sr. LAURO BAMBERG).*

As dificuldades presentes nas organizações em geral e nas cooperativas e associações em particular estão relacionadas ao duplo caráter que caracteriza esses empreendimentos: por um lado, devem atender à lógica do mercado; por outro se, constituem enquanto associações de pessoas.

As associações e cooperativas sempre enfrentaram dificuldades na gestão desse duplo caráter. Sua sobrevivência se pauta pela oferta de produtos trocados no mercado, cujo interesse e valores não são convergentes com os das associações de pessoas, neste caso, os agricultores, dificultando a compreensão dos limites existentes entre os interesses coletivos e os individuais.

O dilema que envolve esse duplo interesse, não chega a ser uma novidade; no Brasil, vários autores estudaram essa questão (CRUZIO, 2007; CARVALHO, 1998; SCHNEIDER, 1981; SCHNEIDER, 1999) e no Estado do Pará (PRADO, 2008; FARIAS, 2006; MANESCHY e KLOVDAHL, 2007) dentre outros.

Por outro lado, existem experiências de cooperação, embora o dilema esteja presente, cuja gestão coletiva foi interpretada como sucesso, no Brasil (RIOS, 2007; SCOPINHO, 2007), e no Estado do Pará (MANESCHY, 2007; PRADO, 2008).

Em relação aos dilemas que envolvem as experiências de cooperação, Olson (1999, p.14) em suas pesquisas já identificara as dificuldades e a disposição dos indivíduos para a construção das propostas coletivas, e diz que:

[...] a menos que o número de indivíduos do grupo seja realmente pequeno, ou a menos que haja coerção ou algum outro dispositivo especial que faça os indivíduos agirem em interesse próprio, os indivíduos racionais e centrados nos próprios interesses não agirão para promover seus interesses comuns ou grupais.

Porém faz-se necessário destacar que o desinteresse pela cooperação nos projetos coletivos, muitas vezes, está motivado pelas dificuldades dos projetos integrarem efetivamente os interesses dos agricultores enquanto usuários ou participantes e suas representações, cooperativas e associações, nas definições das ações que configuram a proposta de intervenção (projetos). Os projetos, em geral, não reconhecem as limitações tecnológicas e de infraestrutura disponíveis nos espaços da ação pretendida, e não consideram as experiências práticas e a diversidade dos atores.

O interesse ou o desinteresse pela ação ou mesmo o aparecimento do “carona” (OLSON, 1999) depende da natureza dos benefícios e como é distribuído pelo grupo. O próprio grupo pode diferenciar o tipo e a quantidade de benefícios que caberão a cada participante na construção do bem comum ou na ação que proporcionou a conquista do bem. A forma de aquisição ou de conquista do bem define também sua forma de partilha dos benefícios às relações de poder, e, por último, ajusta as necessidades da organização como espaço de construção coletiva.

Em momentos de crise os agricultores reagem positivamente às solicitações da cooperação como forma de ajudar a manter a organização. Esta não é uma decisão desinteressada. O patrimônio da COOPETRA, constantemente é posto como garantia, como no caso do acesso aos recursos disponíveis nas agências financeiras. Isso só é possível, porque a organização oferece como garantia, uma parte do patrimônio existente que foi construído a partir da cooperação de todos.

O Sr. Felizardo Ripardo, uma liderança que coordenou uma das primeiras associações de produtores da região na década de 70 do século XX, a Associação dos Produtores de Medicilândia (ASSAME), e depois a Cooperativa dos Produtores de

Medicilândia (COOPERSAME), viveu os dois momentos importantes do associativismo na região e fala dos propósitos da ação coletiva a partir da associação:

*“A diferença da ASSAME para as outras é que a ASSAME viveu os dois momentos. O primeiro momento que se inicia nos meados da década de 70, onde representava um grupo de agricultores que tinha a necessidade de comercializar os seus produtos (arroz, feijão, milho, cacau), e a moeda eram os próprios produtos, e vai até o final da década de 80, quando (segundo momento) o debate do crédito ganha novos contornos e a produção novas dinâmicas” (Sr. FELIZARDO RIPARDO).*

Essa fala expressa, em certa medida, a dinâmica das várias experiências com o associativismo regional que, no primeiro momento, assumiu a forma de cooperação simples (mutirão e ajuda mútua), imprescindível para atender os objetivos comuns pretendidos pelos agricultores (a comercialização), mas num segundo momento foi necessária a formalização da cooperação (assembleias, atas de posse da diretoria), incluindo o registro em cartório dos documentos resultados das reuniões e assembleias. Nessa fase, as associações e cooperativas estabeleceram a relação com as agências estatais (fomento e crédito) que, dentre outras funções, coube à diretoria (presidente) assinar como avalista solidário, condição exigida para a liberação do crédito aos agricultores.

O depoimento do Sr. Felizardo Ripardo descreve bem o momento político regional e o associativismo como um elo da engrenagem da solução dos problemas enfrentados pelos agricultores:

*“Com o abandono da região por parte do governo Federal, a partir de meado da década de 70 e toda a década de oitenta em crises, cria-se, no início da década de 90, o Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica-MPST, que começa a demandar ao governo melhores condições para a Região, que incluiu um forte debate sobre a economia regional, onde o financiamento produtivo, que incluía o custeio e comercialização, animaram as mobilizações no Estado através dos ‘gritos’ da terra” (Sr. FELIZARDO RIPARDO).*

Sr. Felizardo lembra bem como se dava o processo de organização da comercialização entre os agricultores e as dificuldades deste empreendimento. Nesse

depoimento refere-se às “revendas”, a experiências de cooperação que articulava os vários conhecimentos disponíveis entre os agricultores, a partir de experiências como pedreiro, mecânico ou motorista, para a realização do objetivo comum.

*“Naquela época entrava-se com o caminhão carregado de mercadoria e voltava com os produtos dos agricultores. Tudo que havia de produção excedente era recolhido e servia como moeda de troca equivalente aos produtos disponíveis no caminhão. Naquele momento para o agricultor era viável, era interessante para ele. Era bom para o agricultor” (Sr. FELIZARDO RIPARDO).*

Em relação ao crédito mostra as primeiras dificuldades enfrentadas, principalmente porque os benefícios disponibilizados pelo estado não eram suficientes para atender à demanda existente. Esse fato criou desconfiança em relação às lideranças responsáveis para selecionar os beneficiários:

*“O crédito funcionou como uma faca de dois gumes, porque não conseguia atender a toda a demanda, gerando desconfiança por parte do agricultor em relação às lideranças: “porque fulano tem direito ao crédito e eu não?” Essa foi uma pergunta constante que se fazia, ao ponto dos coordenadores tomarem a decisão de sortear quem pegaria ou não as linhas de crédito disponíveis. Tivemos que fazer via sorteio pra saber quem seria beneficiado pelo crédito ou não. Foi nesse momento que a associação ganhou um destaque, porque era quem avalizava o agricultor junto à carteira de crédito do Banco. Foi nesse momento que aumentou também o número de associações em toda a região. Com o aparecimento das associações apareceu também os espertos [proveitadores], a disputa e a desconfiança entre os associados. Nesse momento criou-se a cooperativa” (Sr. FELIZARDO RIPARDO).*

O crédito na região foi negociado com o governo a partir da década de 90 do século XX, após a criação do Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST), cuja trajetória de luta começou com a tomada do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santarém em 1979. A comercialização aparece como uma demanda forte dos agricultores e se

articula com essa nova força política, aliada à Prelazia do Xingu, que sempre esteve presente na história das lutas dos agricultores da região.

Souza (2006) e Silva (2008) analisaram com precisão de detalhes as formas de cooperação dos agricultores e a importância da Igreja Católica na formação das principais lideranças e a sua influência na construção dos movimentos sociais da região, como o MPST e o Movimento de Mulheres do Campo e Cidade (MMCC). Estes fatos acompanham toda a trajetória das organizações autogeridas pelos agricultores na região, em especial, as associações e as cooperativas.

#### 4.2 AS PRIMEIRAS FORMAS DE COOPERAÇÃO E AÇÃO COLETIVA PARA A ORGANIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO.

Para Scopinho (2007) cooperação é ação social articulada, alinhada por objetivos comuns para solucionar problemas concretos e pode ser entendida em dois sentidos: a) ação racionalmente construída à luz de um código e desenvolvida no interior das cooperativas a partir de objetivos comuns, para compartilhar benefícios ou prejuízos de forma equitativa; b) ação espontânea inerente a determinados grupos e derivada de suas tradições e costumes, pré-existente às instituições, fundamentada na reciprocidade.

Neste capítulo discuto duas formas de cooperação que de certa maneira influenciaram a construção das organizações associativas com fins econômicos presentes a partir da década de 1990, a cooperação simples, representada pelos mutirões e revendas e as cooperativas como formas complexas, onde incluo a cooperativa objeto deste estudo.

A cooperação simples ou informal, como os mutirões ou adjuntos, foram embriões das organizações institucionalizadas (formais) e mais complexas, com associados, coordenação e assembleias, como as associações e cooperativas, concordando com as opiniões de Rios e Carvalho (2007) que estudam as associações ou cooperação simples, segundo os autores, como formas “pré-cooperativas”.

As observações disponíveis permitem inferir que as experiências de cooperação fazem parte da trajetória de vida dos agricultores familiares de longa data e que são influenciadas diretamente pelo contexto e suas limitações econômicas, políticas e sociais (SCHNEIDER, 1981).

As entrevistas revelaram que as manifestações de cooperação no início da colonização foram experiências trazidas pelos agricultores dos seus locais de origem: os adjuntos pelos nordestinos ou mutirões pelos gaúchos, como ficaram conhecidos na região.

Isso não desmerece a importância que a Igreja Católica, principalmente, assumiu na formação das organizações coletivas, baseadas na ideologia da solidariedade e da fraternidade, em especial a partir das Comunidades Eclesiais de Base (CEB) (SILVA, 2008, p. 258).

O Sr. Alceu revela o que trouxe como experiência de agricultor do Rio Grande do Sul e refere-se a suas experiências com o mutirão que existiu em Rurópolis e no Rio Grande:

*“Aqui é cada um por si e Deus por todos, mas lá [o mutirão] era nos serviços de colheita. O sistema de soja, um dia na roça de um, no outro dia na roça do outro, era assim que acontecia os mutirões” (Sr. ALCEU LUIZ).*

Todas as formas de trabalho coletivo, os mutirões, adjuntos ou o almoço comunitário, foram maneiras que os agricultores encontraram para diminuir o isolamento que viveram no início da colonização da região. Os nordestinos trouxeram várias experiências de trabalho conjunto, isso porque em tempos de muitas dificuldades, a seca (Nordeste) e o isolamento (Transamazônica), por exemplo, a solidariedade dos mais próximos, vizinhos, parentes ou compadres, sempre ajudou na solução dos problemas enfrentados. Foi dessa forma que foram aos poucos vencendo o isolamento imposto pela floresta e as dificuldades vividas nos fundos das vicinais.

Dona Francisca Coutinho, uma migrante, que foi entrevistada no trabalho de Silva (2008), revela a diferença entre adjunto e mutirão. Para ela no adjunto as pessoas prestam serviços, mas esperam ser recompensadas, ou com trabalhos semelhantes, ou com alguma prestação que tenha valor equivalente, ou seja, existe uma contra-obrigação, que exige que quem presta o serviço espera receber também um benefício. Isso acontece quando os grupos de agricultores se reúnem para auxiliar numa colheita, ou num plantio, que também foi relatado pelo Sr. Alceu. Quem necessita deste tipo de prestação de serviços, em geral para resolver o problema de mão de obra, espera ser atendido. No adjunto, os grupos são menores, entre quatro e seis, de acordo com a entrevistada.

Para Temple a “reciprocidade é a experiência inter-individual, ou melhor, trans-individual, onde e na qual se criam os valores humanos que são imperativos éticos para cada um e que são os mesmos para todos (universais)” (TEMPLE, 2011, p. 3).

No mutirão, que é uma forma de ajuda mútua, os grupos são maiores e as tarefas objetivam atender, em geral, um grupo maior de pessoas que pode ser uma comunidade ou localidade ou vila. As tarefas são, a construção de escolas, centros comunitários, sedes de

sindicatos ou igrejas, implementação de roças comunitárias ou preparação das festas dos santos.

O mutirão foi descrito por Candido (1982, p.88) como:

[...] essencialmente na reunião de vizinhos, convocados por um deles, a fim de ajuda-lo a efetuar determinado trabalho: derrubada, roçada, plantio, colheita, malhação, construção de casa, fiação, etc [...]”.

Na Região da Transamazônica, as revendas foram as primeiras experiências de organização associativa com fins econômicos dos agricultores familiares. Além dos fins econômicos, elas faziam parte de uma rede de articulação entre igrejas, sindicatos e partidos políticos que alinhavaram também as primeiras experiências de mobilização dos agricultores.

As mobilizações solidárias carregavam o propósito de solução dos problemas imediatos que afetavam diretamente a vida dos agricultores. O governo, através da Sudam, procurou implantar o "desenvolvimento comunitário", concebido como "a maneira pela qual as comunidades da região serão preparadas a participar do processo de desenvolvimento regional e nacional, acelerando-o e integrando-se efetivamente às diretrizes do governo" (BRASIL, 1975, citado por AMMANN, 1980, p. 113).

A definição é bem consoante com aquela dada ao desenvolvimento comunitário pela ONU em 1956: "Processo através do qual os esforços do próprio povo se unem aos das autoridades governamentais, com o fim de melhorar as condições econômicas, sociais e culturais das comunidades na vida nacional e capacitá-las a contribuir plenamente para o progresso do país" (AMMANN, 1980, p. 32).

Embora o debate do desenvolvimento regional não seja objeto desse trabalho, não podemos desconhecer a sua importância como pano de fundo que perpassa a trajetória das organizações que se organizaram com finalidades econômicas na região, entre elas as revendas que tiveram grande importância nos primeiros anos de colonização como uma das primeiras formas de cooperação para a ação coletiva e que apresentaram um perfil adequado para este momento do desenvolvimento.

Para Reis (2002, p.10), as revendas, assim como outras formas de organização da produção “articulavam em suas práticas, atividades econômicas vitalizadas na vivência comunitária estimuladas de intensas relações entre seus membros, onde o interpessoal tem grande importância”.

O Sr. Aneldo que chegou ao município de Rurópolis na década de 70 do século XX, resume bem os objetivos das revendas e a sua importância no contexto econômico da época:

*“A revenda surgiu para resolver uma dificuldade da comercialização da época. Tudo era muito difícil na época. Não tínhamos estradas, o comércio era praticamente o de Santarém, então tudo era muito difícil e a alternativa encontrada funcionou com as revendas. Porém assim que a situação foi melhorando para os agricultores, os pontos e a revenda foram perdendo o sentido da sua existência. A revenda também funcionou como uma forma de “fugir dos atravessadores” que exploravam demais na compra dos produtos existentes, em particular, a pimenta-do-reino e o arroz” (Sr. ANELDO).*

Os agricultores conseguiam identificar os recursos disponíveis e o que fazer. Nesse jogo, as estratégias estavam adequadas às possibilidades da ação coletiva. O “fugir dos atravessadores que exploravam demais na compra dos produtos existentes [...]”, impulsiona a organização dos agricultores como possibilidade concreta de enfrentar o problema da comercialização.

De acordo com Chil (1972 apud FRIEDBERG, 1995), a estratégia acionada por uma empresa é o conjunto das opções operadas por seus dirigentes ou pela ‘coligação dominante’ na alocação dos recursos disponíveis, e que, por conseguinte, modela a sua estrutura.

Por analogia me aproprio dessa ideia para afirmar que, com base em minhas observações, o grupo preferiu a união como forma de reforço da sua estratégia frente às dificuldades colocadas no cotidiano da organização. Uma das associadas conta como o processo de coleta e entrega do leite era difícil, mas a persistência e a união ajudaram a superar os limites e dificuldades:

*“Desde o início que estou na cooperativa. Desde os primeiros leites que foram entregues. O caminhão não entrava aqui, a gente deixava lá no pé da serra com moto. Nós dividia as entregas, eu e o Marcelo, era pouco o leite. Numa semana, um levava com a moto, na outra semana, outro levava com a moto e assim ia. Depois levei por muito tempo na carrocinha de boi todo dia lá pra baixo.*

*Aí os bois começaram a correr e não queriam mais obedecer, tinha medo do abismo que é muito perigoso, aí parei. Comecei levar com carinho de mão, lá no pé da ladeira, por muito e muito. Aí começamos a conversar com os vizinhos e começou a aumentar o leite, então o caminhão começou a subir a serra, aí começou a facilitar a coisa. Esse inverno, a piçarra tá caindo fora da estrada e tá ficando difícil, mas o verão tá chegando; espero que as máquinas entrem e arrume as estradas” (Sra. RENI BOONE).*

Em relação às revendas, Sr. Felizardo que atuou como um dos coordenadores dessa experiência de comercialização conta como aconteciam as trocas entre os agricultores e a organização das revendas:

*“[...] os caminhões da revenda recolhiam tudo que os agricultores produziam como excedente, arroz, feijão, milho, pimenta-do-reino, abóbora e outros e era levado para o mercado de Santarém, onde eram vendidos e com o dinheiro apurado se compravam os produtos que, em geral, os agricultores não produziam, como óleo, açúcar, sal e outros. Naquela época entrava-se com o caminhão carregado de mercadorias e voltava-se com os produtos dos agricultores. Tudo que havia de produção excedente era recolhido e servia como ‘moeda de troca’ equivalente aos produtos disponíveis no caminhão. Naquele momento para o agricultor era viável, era interessante para ele. Era bom para o agricultor” (Sr. FELIZARDO RIPARDO).*

As ações nas revendas eram realizadas de forma solidária e pautadas na ajuda mútua entre os agricultores. Sr. Celito Dalabrida, uma liderança que ajudou na implementação da proposta no município de Rurópolis, conta como fazia para dar conta das tarefas que assumiu com os objetivos de viabilizar a proposta da ação coletiva e manter o projeto comum: “Teve época deu trabalhar por 15 dias nas revendas sem ganhar nenhum recurso” (Sr. CELITO DALABRIDA).

De acordo com os entrevistados, as revendas cumpriram seu papel e tiveram seu tempo determinado pelas mudanças que chegaram à região, a situação dos agricultores e das estradas sofreram mudanças e as revendas perderam seu sentido. Os efeitos das conquistas dos movimentos sociais apareceram, impuseram novos desafios e formatos às organizações dos agricultores. Era necessário institucionalizar para acessar os benefícios conquistados, em especial o crédito e a assistência técnica, como explica o Sr. Manoel Vieira:

*“No início da década de 1990 começamos a discutir uma forma de economia para região porque as REVENDAS eram legítimas, mas não era legal e havia muita divergência por causa disso [...] para entrar na economia de mercado nós precisava constituir uma organização com CNPJ. A ideia de entrar no mercado tinha como principal crítica a repetição e implantação das ideias capitalistas. Eram considerados capitalistas em oposição aos socialistas quem defendia ideias de inserção de produtos no mercado ou mesmo uma defesa de gerar riquezas a partir da sua produção. Então a partir da ideia da cooperativa, criamos uma associação antes da cooperativa, APMAR, hoje é falida. Chegou a ter caminhão e comercializou pimenta em Santarém, arroz e vários outros produtos. Essa associação foi muito forte e andou paralela a COOPETRA<sup>12</sup> durante algum tempo e faliu em 2000. A causa principal foram os problemas relacionados à gestão” (Sr. MANOEL VIEIRA).*

No meio rural os problemas objetivos na maioria das vezes estão relacionados à produção e comercialização, isso porque os agricultores enfrentam dificuldades com a escala de produção e com a qualidade dos produtos, aliado à necessidade de produção para o consumo e novos investimentos na melhoria do sistema de produção.

Schmitz et al.,(2007, p.1) ao tratar do associativismo com fins econômicos no espaço rural, destaca que:

Um dos maiores desafios que os agricultores familiares enfrentam é dinamizar a produção, o beneficiamento e a comercialização de forma associativa num contexto de crescente competitividade [...]

As primeiras formas de cooperação na região, ajuda mútua, mutirões e vendas, atenderam não só à estratégia de sobrevivência econômica dos agricultores (comercialização), mas também à construção coletiva (política) como forma de aprendizagem para os desafios postos a partir dos arranjos políticos da nova conjuntura regional que se inicia na década de 90 do século XX.

---

<sup>12</sup>As reuniões para a criação da COOPETRA iniciaram em 1989 e ela foi fundada oficialmente em 17 de Janeiro de 1993.

## 5 A COOPETRA COMO ESPAÇO DE COOPERAÇÃO E TROCAS ENTRE OS AGRICULTORES

As primeiras reuniões para discutir a fundação da cooperativa foram incentivadas pela paróquia da Igreja Luterana do Município de Rurópolis e como redobramento da ação, depois da fundação os membros do Conselho Paroquial da Igreja compuseram o Conselho Consultivo da cooperativa. Os Pastores Nilo Kristman e Lauri Becker foram os dois principais membros da igreja e corresponsáveis pelo projeto e pela captação dos recursos que serviram para custear uma parte da obra do laticínio.

Procuro compreender neste capítulo as relações que estruturam a cooperação entre os associados da cooperativa. Discuto a ação dos atores no interior da cooperativa a partir das regras estruturadas e busco identificar o que facilita e o que dificulta a sua manutenção. O aporte para esta discussão são as entrevistas, os relatórios das Assembleias Gerais e do Conselho de Administração, além das minhas observações.

### 5.1 AS REGRAS E OS FATORES DE PERSISTÊNCIA DA COOPERAÇÃO NA COOPETRA

As cooperativas são construções ideais institucionalizadas a partir de um corpo abstrato jurídico, mas a sua existência somente é possível na instituição de um “sistema concreto de ação” que envolve múltiplos interesses individuais e coletivos e sua sustentação depende do equilíbrio dessa ação que se concretiza no jogo dos interesses e das negociações internas e externas à organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1993).

As cooperativas e associações são formas de ação coletiva formalizadas com quadro jurídico definido e regulamentadas por regras externas e internas, que expressam as relações de interesse e poder no seu interior a partir do jogo das forças existentes.

A COOPETRA possui sua sede administrativa no Município de Rurópolis<sup>13</sup>. Segundo o estatuto social, ela abrange os municípios de Rurópolis, Santarém, Itaituba e Uruará (ESTATUTO..., 1993). A abrangência nesse caso explica a localização dos seus parceiros comerciais prioritários.

Baseia-se na “colaboração recíproca” entre os seus associados para que cumpra seus principais objetivos. Esses são também os desafios da cooperativa, que inclui a geração de fonte alternativa de renda e a motivação para lutar conjuntamente para enfrentar as

---

<sup>13</sup>O estatuto descreve que está localizado na gleba 33 – lote 1, km 318, sentido Altamira/Itaituba, da rodovia federal BR-230 (Transamazônica), Estado do Pará.

dificuldades vividas pelos agricultores familiares (ESTATUTO SOCIAL..., 1993). A venda em comum de sua produção agropecuária nos mercados locais, nacional e internacional, também faz parte dos propósitos da cooperativa desde a sua fundação. As vendas atualmente são realizadas apenas no Estado do Pará, é o que autoriza o Serviço de Inspeção Estadual (SIE).

A tipologia das organizações associativas no espaço rural (SCHMITZ et al., 2007; RECH, 1995), permite identificar um número expressivo de cooperativas. Nesse caso trata-se, principalmente, de uma cooperativa de comercialização. Na prática funciona como uma instância de mediação, que tem nas agências de desenvolvimento do Estado o *locus* privilegiado da ação.

Segundo Schmitz et al. (2007, p.5), a comercialização nessas organizações, em particular as cooperativas, tem como objetivo:

[...] facilitar a comercialização oferecendo um volume de produtos maior com mais regularidade, abrir canais de comercialização alternativos, aumentar o poder de negociação e, frequentemente, beneficiar os produtos (verticalização). Pode dispor de uma infra-estrutura de máquinas, veículos, armazéns, etc. (bens comuns). Muitas vezes, a principal função é a quebra de um monopólio. Os beneficiados são os sócios, em geral no meio rural, agricultores autônomos. Tem tanto interesse em aumentar os membros para ter um maior movimento, quanto, ao contrário, em diminuir o número dos mesmos para reservar as vantagens para poucos, mas com uma produção maior.

Daniel Rech (1995, p.44), ratifica que “[...] atualmente a maioria das cooperativas existentes no meio rural é mista”, mas destaca a importância da comercialização, que em muitos casos funciona com setores de beneficiamento e industrialização. Mas existem outros tipos que funcionam como simples recebimento e colocação dos produtos entregues pelos sócios.

É na fábrica que acontece o processo de beneficiamento e transformação (verticalização) que, no caso da COOPETRA acontece na fábrica, é realizada pelos funcionários que não são os donos do meio de produção, porque não são sócios, embora tenham algum tipo de parentesco com os donos (associados)<sup>14</sup>. A mão de obra é especializada, uma exigência do processo de transformação do leite em queijo do tipo Mussarela, pois requer conhecimento que não pode ser suprido a partir dos associados. A fábrica possui a capacidade

---

<sup>14</sup>Os 10 funcionários da cooperativa possuem algum laço de parentesco com os proprietários (associados). São filhos, esposa, primos e outros.

para processar entre oito a dez mil litros de leite por dia, mas atualmente processa somente três mil litros por dia em média.

A cooperativa tem também perfil de associação de mediação, pois avaliza os cooperados e faz a intermediação política junto aos governos e agentes financeiros para a captação de recursos e projetos com objetivos de atender as atividades fins dos seus sócios. Os projetos, em geral, têm a finalidade de introduzir novas tecnologias para melhorar o manejo dos animais e das pastagens. Visa com estas ações aumentar a produção e melhorar o desempenho econômico da fábrica. A fábrica sempre teve dificuldades para equilibrar as receitas e as despesas, atribuindo-se à baixa quantidade de leite em relação à capacidade de processamento existente.

Os projetos negociados com a Secretaria de Agricultura do Estado do Pará (SAGRI) e com a Petrobrás podem ser tomados como exemplos. Ambos possuem o objetivo de melhorar o manejo das pastagens e, conseqüentemente, espera-se aumentar a produção do leite. Esses projetos, na sua maioria, são “financiados” com recursos não reembolsáveis, resultado das negociações realizadas com as lideranças.

Nos últimos anos, a cooperativa investiu muito na captação de recursos com o objetivo de aumentar a qualidade do seu produto, o Queijo Mussarela. Porém, os cooperados, na sua maioria, ainda apresentam resistências à adoção de práticas que poderiam melhorar a qualidade do leite, como a higiene na hora da ordenha dos animais e o uso das ordenhas mecânicas.

A implantação do projeto de Manejo de Pastagens e Melhoramento Genético mostra os problemas na adoção de novas práticas. Dos quinze (15) cooperados selecionados para participar do projeto, que previu a implantação de capineira<sup>15</sup>, melhoramento nas instalações de coleta do leite e introdução de inseminação artificial, apenas três (03) conseguiram colocar em prática as ações previstas no projeto. Um dos motivos do fraco resultado na introdução das novas tecnologias é a mudança das práticas tradicionais. Esse resultado pode ser indicativo das dificuldades enfrentadas pela cooperativa em promover mudanças nos espaços, onde o domínio é da família e não do coletivo.

As dificuldades apontadas tem relação estrita com as práticas dos agricultores familiares, que historicamente tomam suas decisões de forma autônoma, considerando a disponibilidade dos recursos nos estabelecimentos.

---

<sup>15</sup>Capineira é um sistema de produção que consiste na produção de forrageira para animais de leite e corte.

As associações na região e no município de Rurópolis tiveram muitas dificuldades na condução das propostas de ação comum e na gestão de bens coletivos. A Associação dos Produtores do Município de Rurópolis (APMAR) é apenas um dos exemplos. Chegou a possuir uma estrutura importante de comercialização, como entreposto de compra e venda de produtos e caminhões para fazer o transporte e funcionava como uma “revenda”, mas de acordo com os depoimentos problemas na gestão a levou à falência.

Existem 1848 associações e 109 cooperativas na Transamazônica constituídas formalmente, ou seja, possuem um estatuto social, foram fundadas por um grupo de pessoas (associados) cadastradas na Receita Federal da região do Xingu<sup>16</sup>, e que estão no CNPJ, Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica (Quadro 1).

A pesquisa identificou que 33,17% das associações estão “encerradas”, ou seja, nos últimos três anos não apresentaram as informações das atividades econômicas exercidas à Receita Federal. O número pode ser maior se adicionarmos ao critério de “encerrada” alguma atividade social realizada no mesmo período, assembleias ou encontros entre os associados.

Em Rurópolis, os técnicos da EMATER elaboraram um cadastro das associações locais com o objetivo de avaliar e desenvolver “práticas coletivas” a partir desses grupos. Observou-se que a grande maioria (86,47%) está sem nenhuma atividade social. Segundo um dos técnicos que realizou o cadastro, “talvez existam duas ou três funcionando, o resto não temos notícias”<sup>17</sup> (Quadro 1)

---

<sup>16</sup>A Receita Federal, Regional do Xingu, responde pelos municípios que fazem parte da Região da Transamazônica: Altamira, Brasil Novo, Medicilândia, Uruará, Placas, Anapú, Pacajá, Vitória do Xingu, Senador J. Porfírio e Porto de Móz. Para incluir na estatística o Município de Rurópolis para efeito de comparação utilizei os dados disponíveis nas instituições locais (EMATER e STTR).

<sup>17</sup>Ressalte-se que a grande maioria das associações e cooperativas surgiu junto com a flexibilização da linha de crédito do FNO Especial. A sua criação foi incentivada para servir como “avalista solidário” para os agricultores que não tinham outra coisa a oferecer ao banco como garantia.

Quadro 1 - Associações cadastradas – Região da Transamazônica, 2013

Município	Associações				
	Ativas*	Encerradas**	Total	Ativas (%)	Encerradas (%)
Altamira	379	167	<b>546</b>		
Anapú	85	39	<b>124</b>		
Brasil Novo	50	26	<b>76</b>		
Medicilândia	86	52	<b>138</b>		
Pacajá	152	67	<b>219</b>		
Placas	115	32	<b>147</b>		
Porto de Móz	120	43	<b>163</b>		
Rurópolis	5	32	<b>37</b>	<b>13,51</b>	<b>86,49</b>
Senador José Porfírio	67	41	<b>108</b>		
Uruará	122	68	<b>190</b>		
Vitória do Xingu	54	46	<b>100</b>		
<b>Geral Regional</b>	<b>1235</b>	<b>613</b>	<b>1848</b>	<b>66,83</b>	<b>33,17</b>

Fonte: Receita Federal, Regional Xingu, 2013

Em relação às cooperativas, os números se invertem em relação às associações. Existem 109 cooperativas cadastradas, sendo que 81,65% estão ativas e 18,35%, estão encerradas (Quadro 2).

Quadro 2 Cooperativas cadastradas – Região da Transamazônica, 2013

Município	Cooperativas				
	Ativas	Encerradas	Total	Ativas (%)	Encerradas (%)
Altamira	34	13	<b>47</b>		
Anapú	6	0	<b>6</b>		
Brasil Novo	5	1	<b>6</b>		
Medicilândia	14	1	<b>15</b>		
Pacajá	11	4	<b>15</b>		
Placas	2	0	<b>2</b>		
Porto de Móz	3	0	<b>3</b>		
Rurópolis	1	1	<b>2</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
Senador José Porfírio	2	0	<b>2</b>		
Uruará	7	0	<b>7</b>		
Vitória do Xingu	4	0	<b>4</b>		
<b>Geral Regional</b>	<b>89</b>	<b>20</b>	<b>109</b>	<b>81,65</b>	<b>18,35</b>

Fonte: Receita Federal, Regional Xingu, 2013

Não foi possível identificar os ramos da atividade econômica dessas cooperativas, mas é muito provável que a maioria esteja no transporte alternativo de pessoas, segmento que cresceu 7% no Brasil em 2011 em relação ao mesmo período de 2010 (OCB / SESCOOP, 2012). A Cooperativa Agroleiteira Transamazônica é a única que foi fundada no início da década de 1990 e que ainda está funcionando regularmente.

Essa cooperativa se dedica ao beneficiamento, à comercialização e à organização do processo de produção, mantendo regularidades nos fornecimentos e qualidade do produto. Mantém parte de seus bens comuns, caminhão, resfriadores, tambores de coleta direcionados a atender os objetivos comuns do grupo.

O processo de transformação do leite em queijo requer um trabalho especializado realizado por técnicos que são contratados pela cooperativa. Isso garante um produto de qualidade que atende à exigência do mercado além de ser competitivo. Os funcionários se esforçam para manter a qualidade do produto, pois sabem que a permanência da cooperativa depende da relação com o mercado.

A continuidade e o desempenho da atividade dependem do empenho dos agricultores associados que produzem de forma autônoma. Os depoimentos revelam que o cooperado sabe da sua responsabilidade e que o sucesso do empreendimento depende da sua ação individual e da ação coletiva do grupo. O Sr. Aneldo reconhece o papel de cada ator envolvido na construção dos resultados e explica que os cooperados não tem como assumir o tipo de atividade que é desempenhado na fábrica e fala da necessidade dos funcionários para o sucesso da cooperativa:

*“Os funcionários tem haver com a qualidade do produto. Não quer dizer que eles não se entendam. A questão é o produto que exige uma qualidade. É a questão da especialidade do produto. O exemplo é que eu tenho minhas tarefas. Os sócios não tem como assumir essa tarefa porque já tem suas próprias atividades que tem que dar conta na sua propriedade. Tenho que tirar o leite, roçar o pasto, e se não faço isso fica tudo bagunçado, daí a ideia de contratar pessoas com experiência profissional para dar conta daquele produto. É mais interessante para a cooperativa, restando ao cooperado a tarefa de fornecer o leite com a qualidade necessária” (Sr. ANELDO).*

Nas minhas análises identifiquei que a cooperativa necessita da figura dos “intermediários” como facilitadores da mediação. A opção pela filiação ao Movimento pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST) é um exemplo. A participação da cooperativa nesse movimento, além de alinhar o grupo ao projeto de Desenvolvimento Regional, garante força política aos seus membros para negociar recursos junto às agências de fomento.

Os associados reconhecem que a organização precisa manter relações próximas com o movimento social regional (MPST), e que este facilita a negociação de projetos e

recursos junto aos órgãos governamentais. Foi a partir dessa relação que em 1994 o MPST buscou apoio de profissionais da UFPA, para a elaboração de um projeto para abastecimento de energia na fábrica da cooperativa. Essa articulação foi reconhecida pelos associados na assembleia de 1994, quando o seu presidente se pronunciou:

De igual forma agradecer a contribuição do Movimento Pela Sobrevivência na Transamazônica, especialmente em relação à viabilização da vinda da equipe da UFPA (COOPETRA, ATA, AG, 08/01/1994).

Os órgãos sociais da cooperativa são os espaços de decisão, mas também de controle da cooperativa; eles são: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

O Conselho Consultivo funciona como “salvaguarda”, uma espécie de conselho “guardião” dos bons costumes e da ética moral, conforme capítulo VIII, Art. 58º e 59º, do Estatuto Social, que trata da participação da Paróquia Evangélica de Rurópolis na cooperativa e estabelece o que será feito em caso de dissolução.

O Conselho Consultivo foi à forma encontrada pelo grupo para encaixar os dois Pastores da Igreja Luterana, Lauri e Nilo, na estrutura de decisão da cooperativa, mesmo não sendo associados. Os Pastores participaram da elaboração e negociação do projeto que captou no exterior US\$113,000 (cento e treze mil dólares) que foram aplicados no projeto do laticínio. O Sr. Manoel Vieira relata a importância dos pastores na vida da cooperativa:

*“A cooperativa teve crises desde o início, mas enquanto os pastores, Nilo e Lauri, estiveram por aqui, eles conseguiram impor [...] algumas ideias que serviram como guia e freio. E também (ensinaram) como transformar a cooperativa [...] em uma organização e não apenas uma empresa”*  
(Sr. MANOEL VIEIRA).

O Pastor Lauri Becker se desligou da cooperativa em 1994 quando foi transferido para outra Paróquia fora do estado. O pastor Nilo permaneceu na cooperativa até 2011, quando a assembleia extraordinária de 14 de janeiro de 2011, alterou o estatuto e suprimiu os artigos que vinculavam a Paróquia Luterana de Rurópolis à cooperativa e conseqüentemente extinguindo o Conselho Consultivo. Esta foi uma opção dos associados combinados com as novas necessidades da Igreja Luterana no município.

A Assembleia Geral, como em outras organizações de mesma natureza, é o órgão supremo da cooperativa conforme regulado no Estatuto Social. A administração da sociedade é realizada pelo Conselho de Administração, cujos membros respondem solidariamente pelos prejuízos resultantes dos seus atos, se agirem com culpa ou dolo.

O Conselho de Administração (CA)<sup>18</sup> pode contratar um gerente que tem, dentre outras atribuições assessorar esse conselho nas questões relativas ao planejamento e à organização das atividades da cooperativa, bem como opinar e sugerir mudanças que julgar adequadas ao bom desempenho e ao cumprimento dos objetivos da mesma. Na ausência do gerente assume essas funções a Diretoria Executiva do CA, que é coordenada pelo presidente.

Apenas uma vez na história da cooperativa, a gestão administrativa ficou sob a responsabilidade de um gerente, o Sr. Lauro Bamberg<sup>19</sup>, associado da cooperativa. Este teve dificuldades de executar as ações deliberadas pelo Conselho de Administração, porque as ações precisavam de poder para ser executadas e este não está circunscrito à pasta da gerência, mas ao presidente.

As análises indicam que nesse tipo de estrutura administrativa, num grupo pequeno, com relativo equilíbrio de poder entre as estruturas de decisão, a função de gerente fica deslocada se não estiver alinhada à cultura de planejamento cuja deliberação aconteça na assembleia, como parte integrante da gestão. Neste caso em estudo o gerente assumiu um cargo desprovido de poder.

Nesse último setor encontra-se o “gerente”, nesse caso assumido pelo próprio presidente da cooperativa. Embora a competência seja do CA operar as decisões da assembleia. No caso da COOPETRA é o presidente quem coordena e executa as decisões da coletividade. Apoiado pela única funcionária do setor administrativo, quem opera todos os processos que fazem parte da administração da organização, já trabalha há mais de dez anos e acumula muita experiência no setor administrativa da cooperativa.

Na cooperativa, as atividades fins são decididas pelo Conselho de Administração e o presidente. O presidente tem reclamado do acúmulo de tarefas e de responsabilidades que tem assumido. A cooperativa não tem cultura de planejamento estratégico com objetivos claros e com divisão de tarefas e poder de decisão. Apesar dos apelos do presidente, que reivindica uma participação maior dos associados, a estrutura não permite distribuir o poder que:

---

<sup>18</sup>A partir daqui vou me referir aos órgãos da cooperativa utilizando as siglas: CA para conselho de administração; CF para conselho fiscal; CC para conselho consultivo.

<sup>19</sup>O Sr. Lauro é um sócio fundador da cooperativa e ficou nove anos à frente da coordenação. A meu ver, ter sido nomeado gerente foi uma forma de reconhecimento do grupo pelos esforços pessoais que fez pela cooperativa.

*“Na maioria das vezes, os sócios não se comportam como dono da cooperativa. Tudo é devidamente discutido e aprovado em Assembleia, mas na hora da execução é um problema. Mesmo as dificuldades de recursos, que caberia a cada um dos participantes no projeto [...]” (ALTAIR MARTINI, Assembleia Geral, 2014).*

Acrescenta-se que o exercício de poder nesse tipo de organização se estabelece a partir do gerenciamento de recursos disponíveis, e esta função não pode ser executada por um coletivo, porque requer agilidade nas decisões.

Em relação aos direitos e deveres dos associados, existem duas outras situações que chamam a atenção. Na alínea “a” do item Estatuto Social que trata do “dever e da obrigação do associado”, está expresso que faz parte dos seus deveres e obrigações “entregar a sua produção à cooperativa e realizar com ela as demais operações que constituam seus objetivos econômicos e sociais [...]” (ESTATUTO..., 1993, p.16).

Na prática é comum encontrar associados que nunca foram fornecedores da cooperativa, mas permanecem no quadro de associados e participam nas instâncias de decisão com frequência. O fato de não serem fornecedores deve-se a vários motivos, diminuição da força de trabalho no estabelecimento com a saída dos filhos para o estudo, necessidade de mudança para a cidade, doenças e outros.

O Art. 53º traz uma situação curiosa que indica, a meu ver, o caráter autoritário refletido nas regras, ou seja, o associado será eliminado da sociedade caso “deixar de entregar sua produção à cooperativa [...]” (ESTATUTO..., 1993, p.16).

Parece que essa situação, reflete o momento em que o estatuto foi concebido. Toda a discussão da formação da cooperativa se deu no final da década de 1980, no fim do regime autoritário que marcou as duas décadas anteriores. A opinião de um dos sócios fundadores reflete as dificuldades do trabalho comum pretendido a partir da fundação da cooperativa, quando perguntado sobre cooperação entre os associados:

*“Isso é uma coisa complicada, por questões regionais, a coisa é assim. Não adianta fugir disso, mas como a Igreja Luterana tem, na sua maioria, descendentes de europeus, para não dizer sulistas. Então quem fazia parte da Paróquia eram só descendentes de europeus, ou sulistas. E esse grupo tem um entendimento, é como outros grupos formados por cearenses ou maranhenses, por exemplo, eles fecham mais fácil numa proposta, por isso na época nós fazia parte desse grupo e esse grupo foi quem decidiu tudo em relação ao projeto da cooperativa e do destino dos recursos” (Sr. LAURO BAMBERG)<sup>20</sup>*

A opção por um grupo mais homogêneo fez parte da estratégia colocada em prática como forma de “aumentar a chance” de o negócio dar certo; foi a maneira que o grupo avaliou como positivo. As experiências negativas com o trabalho coletivo indicam que “muitas cabeças diferentes não funcionam” ou dificultam o sucesso da cooperação.

Quando perguntado sobre a importância daquele grupo como fator de facilitação da cooperação, os associados não atribuem a persistência da cooperativa a esse fato, como podemos observar nessa fala:

*“O que parece é que o pessoal que não é do Sul está fornecendo mais leite do que o pessoal do Sul, ou seja, quem sustenta mais ela [cooperativa] é aquele fornecedor mais forte, porque as pernas dele é o leite. Na fundação sim, teve uma participação maior do pessoal do Sul, teve uma maior influência, mas depois não” (Sr. SEVERINO OLIVEIRA).*

Para a maioria dos cooperados, a Igreja Luterana foi importante no processo de fundação da cooperativa, conseguiu os recursos para financiar a construção da fábrica (laticínio) e ajudou na formação do grupo para a gestão equilibrada e responsável, com base na formação religiosa e da interferência na gestão a partir do Conselho Consultivo.

---

<sup>20</sup>O Senhor Lauro Bamberg, que foi o primeiro presidente ajudou a discutir a fundação da cooperativa junto com o grupo que formava a Paróquia da Igreja Luterana no município de Rurópolis.

*“A igreja funcionava como um fiscal e tinha um compromisso com a cooperativa, afinal foi a igreja uma das maiores incentivadores e devia, de certa maneira, uma justificativa do seu bom funcionamento. Existia um compromisso “moral” com o exterior em relação ao sucesso do projeto por eles animado e financiado” (Sr. MANOEL VIEIRA).*

Este compromisso se traduziu nas intervenções realizadas pela igreja na cooperativa registradas nas atas do Conselho de Administração. Os pastores participaram ativamente nas reuniões do Conselho de Administração e um deles chegou a assumir a função de vice-presidente da cooperativa. A igreja influenciou também nas relações entre os associados, na formação das lideranças e contribuiu para a definição do modelo de cooperativa que tem na autogestão e na democracia interna os pontos fortes e o motivo de confiança por parte dos associados.

A confiança e a união é tema recorrente nas falas dos associados, quando perguntados por que a cooperativa persiste até os dias de hoje, apesar de vários momentos de crise econômica desde a fundação. As respostas são quase consenso, que “é a união do pessoal. Muita união, quando tinha os problemas, se debatia os problemas, as pessoas se uniam e resolviam os problemas” (Sr. ALCEU, Rurópolis, 2013).

A união pode, nesse caso, externar as relações de confiança que, ao longo da história da cooperativa foram construídas entre os associados, fato facilitado pelo tamanho do grupo e a possibilidade da cooperação direta.

Axerold (1984) destaca que a cooperação não precisa de palavras, porque as suas obras falam por eles. Da mesma forma, não há necessidade de confiança entre os jogadores: reciprocidade pode ser suficiente para fazer a deserção ou a cooperação: *Tit for tat* (olho por olho).

A Assembleia Geral, que acontece uma vez por ano, é um espaço de cooperação onde se trocam informações e se realizam avaliações do desempenho da cooperativa. São apresentados os principais problemas e desafios naquele ano. Normalmente aparecem temas relevantes que são delegados ao CA para que faça parte da agenda de temas a serem detalhados e decididos no âmbito desse conselho.

As decisões em assembleia, em geral, conforme registro das atas e minhas observações, não são polêmicas e as opiniões dos associados costumam ser respeitadas, embora com poucas chances de serem operacionalizadas, porque em geral, são posições genéricas, e com alto grau de dificuldade, de ser executado.

Para Crúzio (1999, p.22), um dos problemas enfrentados pelas cooperativas refere-se ao paradoxo da superposição entre os poderes deliberativo e executivo. Para o autor, “os problemas relacionados com a dimensão da estrutura cooperativa começam com os paradoxos das superposições dos poderes deliberativo e executor em relação ao poder máximo da assembleia geral de Sócios”.

Na COOPETRA, essa sobreposição existe e começa nas definições estatutárias, onde o poder deliberativo do CA estende-se à questão da aplicação dos recursos disponíveis da organização, como podemos ver nos seus objetivos: “programar as operações e serviços, estabelecendo qualidade e fixando quantidades, valores, prazos, taxas, encargos e demais condições necessárias á sua efetivação” (ESTATUTO..., 1993).

Em outro parágrafo é visível que existe uma concentração de poder no Conselho de Administração da organização, dando a este o poder de “contrair obrigações, realizar transações, adquirir, alienar e onerar os demais bens móveis, ceder direitos e constituir mandatários” (ESTATUTO..., 1993).

Para Crúzio (1999, p.22), “esse conselho acaba ultrapassando o limite da função deliberativa. Ou melhor, em vez de implementar as determinações da assembleia geral de Sócios, o Conselho acaba decidindo sobre os fins dos recursos gerais da cooperativa”.

Essa superposição quebra o equilíbrio entre as estruturas de decisão e de poder na organização, comprometendo a relação de confiança entre associados e a direção e pode significar o fim da cooperação e da organização.

Schneider (1999, p.182), ao tratar das causas da crise na democracia cooperativa, ressalta que “há uma tendência, com a expansão das cooperativas, da transferência do poder das mãos dos co-proprietários (associados) para as mãos de executivos de elevada qualificação[...]”.

Não é o caso da cooperativa em estudo, embora os funcionários possuam um grau elevado de qualificação para o processo de produção do queijo, todos eles possuem algum tipo de vínculo direto com o grupo de associados, o que dá a eles o status de coproprietários e indica um maior interesse pela organização.

Quando os funcionários são perguntados sobre as crises financeiras da cooperativa e qual seu comportamento frente às dificuldades, 87,5% respondem que ficam preocupados com a situação e ajudam dentro do possível e à sua maneira para solucionar os problemas.

A participação dos associados caracteriza-se como indireta e delegada, e a Assembleia Geral é seu maior espaço de participação, nem sempre soberana nas decisões. Embora observado por outros autores como um problema para a democracia cooperativa

(SCHNEIDER, 1999, CRÚZIO, 1999), no estágio atual da COOPETRA, parece não ser o problema, ao contrário é o arranjo político entre as estruturas de decisão e poder que supre o limite econômico-social dos associados. O espaço negociado que garante a participação, mesmo que pareça limitado, facilita aos membros da cooperativa a negociação.

Os associados foram financiados com o Fundo Especial do Norte (FNO), resultado da articulação política do movimento social regional com a cooperativa. Esse fato obrigou o associado a se dedicar à produção de leite, facilitado a partir da construção da agroindústria. Por outro lado, limitou o agricultor à atividade da pecuária leiteira. Quando pergunto ao associado se ele ganha dinheiro com leite, responde:

*“[...] dá pra se manter. Os sócios estão aí porque não tem outra coisa pra produzir, ele tem o leite e a cooperativa transforma o leite em queijo e volta pra os sócios, é isso que segura o sócio na cooperativa [...]” (Sr. ALCEU).*

A cooperativa possui uma estrutura administrativa simples. Possui dez (10) funcionários. Quatro trabalham direto na linha de transformação e produção do queijo; um na parte de controle de qualidade (testa a qualidade do leite); dois são motoristas e trabalham na coleta do leite; dois trabalham com “serviços gerais” e um no setor administrativo.

Existem quatro setores que formam o corpo da indústria, funcionam com autonomia e necessitam de ação conjunta para realizar o objetivo final, a produção de queijo. O setor de coleta da matéria prima (leite), o setor de qualidade, que testa a qualidade do produto recolhido antes de entrar na indústria; o setor de produção propriamente dito, que transforma o leite em queijo e o setor de administração e gestão.

Nesses vinte e um anos de existência passaram pela coordenação do Conselho de Administração, a segunda estrutura de hierarquia e poder da cooperativa, apenas três dos 56 associados. O primeiro presidente assumiu três mandatos consecutivos (nove anos), de 1993 a 2002, o segundo, apenas um mandato de três anos, até 2006, assumiu a partir de 2006 e foi reeleito para o terceiro mandato em 2014.

Como na COOPETRA, “o presidente, o vice-presidente e o secretário constituem a Diretoria Executiva” (ESTATUTO..., 1993), o que se vê são as decisões ficam normalmente sob a responsabilidade do presidente. É comum o presidente assumir tarefas que não foram a ele delegadas, como dirigir o caminhão numa coleta de leite, ou pilotar uma moto para resolver problemas relacionados à gestão da cooperativa. Em consequência disso sempre tem reclamações por parte do presidente sobre o acúmulo de tarefas.

As entrevistas revelam as dificuldades em encontrar associados que queiram assumir a função de presidente da cooperativa. Os motivos alegados em geral são porque existem afazeres no estabelecimento e não teriam tempo para cuidar da cooperativa. Na opinião de um associado, “não é uma vida fácil, tem que ser pau pra toda obra”.

É uma grande responsabilidade, como revela o presidente atual: *“Na hora que falta um funcionário, como hoje que faltou o motorista tem que dá um jeito de recolher o leite, porque os fornecedores (sócios e não sócios) têm seus compromissos e a cooperativa é parte importante na vida dessas pessoas”* (Sr. ALTAIR MARTINI).

Nas duas visitas na cooperativa, o presidente teve que sair para coletar o leite. A primeira vez estava apenas com um motorista para fazer as duas rotas de coleta que ficam em sentidos inversos na Transamazônica, Itaituba e Altamira. Na segunda vez, um dos motoristas estava de férias, e o presidente fez o recolhimento. O problema já foi discutido no Conselho de Administração (CA), mas falta a definição e avaliação do conselho de quem será o contratado.

Em função de tudo isso o presidente, como executivo da cooperativa, exerce grande influência nas decisões nas duas principais estruturas de poder, Assembleia Geral e no Conselho de Administração.

Lazzaretti (2007, p.78) ao analisar os fatores de inibição e facilitadores da ação coletiva em um assentamento rural do MST, concluiu que “o sucesso desses empreendimentos depende muito da presença das lideranças que são geralmente experientes politicamente e possuem capacidades de organização”.

Embora não estejamos falando de um assentamento rural coordenado pelo MST, mas de um projeto de colonização de agricultores que produziu também lideranças com experiência política e de organização, como é o caso dos presidentes que assumiram a cooperativa nesses anos.

O Sr. Aneldo, que é sócio fundador e membro da Igreja Luterana, ajudou pensar na proposta da cooperativa e depois participou da sua fundação, deixou claro sua desconfiança inicial em relação ao atual presidente e revela também como se aprende com a prática:

*“No meu entender, depois que o Altair assumiu, deu uma melhorada, mas eu mesmo achava que ia piorar com a gestão dele. Ele já pertenceu a outras associações e lá não deu muito certo, por isso fiquei desconfiado, mas acho que por ter errado em outras experiências, também está aprendendo, ele é um bom presidente”* (Sr. ANELDO).

O grupo é pequeno e praticamente todos se conhecem, por isso é comum que a confiança e a solidariedade apareçam como valores que sustentam a cooperação, construída socialmente e fortalecida pelo tempo de convivência e trabalho juntos. Segundo um dos entrevistados, “90% dos associados têm entre si algum tipo de relação, a amizade é a mais comum, o que facilitou cada um conhecer o outro e estabelecer a confiança ou desconfiança” (Sr. HERNANI).

Para Sabourin (2006b) toda relação entre dois agricultores é composta, ao longo do tempo ou em um dado momento, por vários tipos de relações e é esta combinação heteróclita e, em certa medida, contingente que nos parece poder melhor explicar e caracterizar a natureza do “vínculo social local” (SABOURIN, 2006b).

Nas últimas duas Assembleias Gerais nas quais participei, a primeira cumpriu a agenda comum: discutir o balanço e a prestação de contas anuais. Na segunda, além do balanço, foram renovados os Conselhos de Administração e Fiscal. Não observei conflitos em relação à condução administrativa da cooperativa, houve apenas algumas reclamações que me pareceram normais num processo de renovação de dirigentes. Na compreensão do atual presidente, os “ânimos já foram bem alterados no seu primeiro mandato como presidente, mas agora, começando o seu terceiro, as coisas estão bem diferentes” (Sr. ALTAIR MARTINI).

Observo que depois de dois mandatos consecutivos, a atual diretoria está se firmando na preferência dos cooperados. Em relação ao seu primeiro mandato, Altair revela que uma parte do grupo que o apoiou para a presidência da cooperativa, tinha interesses diversos além dos restritos à manutenção da cooperativa, porém não revelou que tipo de interesse fazia referência. Talvez se refira aos interesses estritamente políticos, pois seu primeiro mandato coincidiu com a primeira eleição do Partido dos Trabalhadores (PT) ao Governo do Estado, o que aumentou suas chances, enquanto “intermediário” de negociar o apoio do governo para a solução de problemas da cooperativa, em particular, o Serviço de Inspeção Estadual (SIE) da cooperativa.

É um fato que o cotidiano da cooperativa é um incessante processo de negociações com diversos atores, incluindo as agências de desenvolvimento do governo na tentativa de tornar a cooperativa menos dependente das intempéries conjunturais. Some-se a este desafio a necessidade de aprimorar a gestão de uma sociedade de pessoas, que se baseia na ação coletiva.

Para Berdegué (2003) as ações coletivas no meio rural se dão num novo cenário, que exige a capacidade de negociar com outros atores da comunidade e do território em prol do desenvolvimento.

Desde a sua fundação a cooperativa busca, em última análise, desenvolver e ajustar a empresa às regras de mercado e, ao mesmo tempo, nele intervir a partir da inserção do produto que dispõe. Mas seu limite está associado ao processo de produção, que é realizado de forma autônoma pelos agricultores.

Nesse caso, a autonomia dos agricultores passa a ser uma questão relevante para o sucesso da ação coletiva, porque a fábrica depende única e exclusivamente do desempenho da produção por parte dos agricultores, que mudam de estratégias sempre que percebem ameaças à sua reprodução, deixando o projeto coletivo em segundo plano.

Sr. Altair é um dos atores que tem se dedicado para “dar certo” ao projeto coletivo. Abandonou seu lote, onde trabalhava com a família e foi morar nas dependências da cooperativa, para ele:

*“A organização tem que produzir renda para se manter e fazer a diferença junto aos associados. Muitas entidades não vão para frente porque ao invés de produzir renda vive pedindo ajuda aos associados” (Sr. ALTAIR MARTINI).*

Os associados também revelam a importância da renda como elemento motivador e de sustentação da organização. A renda representa para os associados a continuidade das relações de troca no mercado local e regional, ao mesmo tempo a manutenção da cooperação e do grupo como ator social. Uma associada revela sua satisfação com os resultados econômicos da organização, embora reconheça as limitações:

*“[...] mas o que faz essa cooperativa estar ainda é o empenho de todos e a vontade de se manter funcionando e também a renda que é gerada com esse dinheirinho do leite e a gente está fazendo esforço. Se ela acabar vai acabar o dinheirinho de muitas famílias [...]” (Sra. RENI BOONE).*

A tabela 1 representa a evolução que mostra uma melhoria do desempenho da cooperativa em relação ao volume de leite processado, nos últimos quatro anos, significante especialmente em 2012:

Tabela 1. Evolução do volume de leite processado, 2009 -2012.

<b>Ano</b>	<b>Quantidade (l) processados/mês</b>	<b>Quantidade (l) processados/dia</b>
2009	44.659	1.489
2010	64.631	2.154
2011	57.974	1.932
2012	85.579	2.853

Fonte: COOPETRA, 2013

A cooperativa viveu momentos difíceis do ponto de vista financeiro. De acordo com os associados, por problemas de gestão, perdeu o Serviço de Inspeção Federal (SIF) que fora conseguido bem no início da sua fundação. Sem o SIF, a cooperativa teve muitas dificuldades de colocar seus produtos no mercado e teve produtos apreendidos pela vigilância sanitária estadual (ADEPARÁ). A situação provocou desânimo e incertezas nos associados e refletiu diretamente na produção.

Com a perda do SIF e as dificuldades de conseguir o SIE (Serviço de Inspeção Estadual), a cooperativa enfrentou problemas para fechar suas contas, isso porque não conseguia transportar e vender o queijo estocado. Em 2007, as dificuldades aumentaram com a concorrência:

Tem mais ou menos 6.000 kg de queijo estocado e tem que ser discutido um novo preço para ver se vende. Tem aparecido queijo de outros lugares e está interferindo na venda. O queijo vindo desses lugares está sendo vendido a preço inferior ao nosso, ou seja, R\$6,00 (seis reais) o quilo e o da COOPETRA está em R\$7,50 (sete reais e cinquenta centavos), (COOPETRA, ATA do CA, 23/04/2007).

Um dos associados sugeriu criar uma comissão para fazer uma visita à fábrica dos concorrentes que fica no município de Placas. A proposta discutida no grupo era propor um acordo com o objetivo de regularizar e normalizar a distribuição do queijo no mercado regional. O “trunfo” acionado pelos associados se baseava em saber que a fábrica não era legalizada, fato que tornava a concorrência desleal (ATA do CA, 23/04/2007).

A recuperação da confiança no grupo se deu lentamente. Foi necessário contrair novos empréstimos para a modernização e a adequação da fábrica e isso significou “sacrifício de todos para manter o projeto comum”. Nas pesquisas não encontrei nenhum vestígio de

culpados pela situação de crise na cooperativa e a situação foi registrada como “situação de dificuldades que coube a todos a solução” (COOPETRA, ATA do CA, 23/04/2007).

Após um longo e desgastante processo foi conseguido o Serviço de Inspeção Estadual (SIE) que resolveu o problema relativo á questão sanitária e autorizou a cooperativa a transportar e comercializar o produto no Estado do Pará.

O fim desse longo processo pode representar uma nova fase para a cooperativa, dessa vez com acúmulo de novas experiências de gestão. A direção se animou a pensar o futuro e a possibilidade de ampliação da fábrica com vista a atender novas demandas do mercado.

Enfrentar dificuldades não é uma novidade nas agroindústrias que têm a agricultura familiar como principal fornecedor de matéria prima. De um lado, a imposição de regras que passam às margens das práticas tradicionais cria situações de conflito entre práticas e regras. Por outro, os órgãos de pesquisa e extensão rural têm muitas dificuldades de construir propostas adequadas ou ajustadas a esse grupo de produtores.

Santos et al. (2010, p.13) identificam a resistência dos agricultores na adoção de novas tecnologias reconhecendo os impactos negativos no desempenho econômicos da atividade,

[...] a baixa adoção de tecnologias termina tendo impactos negativos para o desenvolvimento da pecuária leiteira no Estado do Pará, com consequências diretas sobre a competitividade do leite e seus derivados produzidos na região [...].

Estudos realizados sobre as agroindústrias familiares rurais, por Guimarães e Silveira (2007, p.1) mostram a heterogeneidade de situações que envolvem o processo de produção, comercialização e agregação de valores. Questionam as políticas públicas voltadas para esse público que possui suas especificidades e agroindústria familiar rural não pode ser entendido como uma grande indústria transformadora de matéria prima,

A falta de distinção entre as diferentes situações técnico-econômicas e sócio-culturais envolvendo o processamento de alimentos de origem vegetal ou animal, inadvertidamente agrupadas sobre a terminologia agroindústria familiar rural, tem influenciado negativamente as políticas públicas de estímulo à agregação de valor aos produtos da agricultura familiar em sua concepção e implantação. Tais políticas, influenciadas pela falta de clareza conceitual de qual público pretendem atingir, resultam em ações do poder público e comportamento dos serviços de apoio técnico ou gerencial que tratam como homogêneo um universo heterogêneo com efeitos sociais e econômicos diferentes dos pretendidos.

As agências de fomento do Estado, em particular o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apoiam as iniciativas das cooperativas e estimulam a organização do processo produtivo e estão presentes na vida da cooperativa. Isso ajudou a cooperativa a pensar em “planejamento estratégico”, que não é uma tarefa simples porque depende de uma cultura de planejamento a que a organização está pouco acostumada.

Para Maximiano (2007, p.329) essa estratégia:

[...] é a seleção dos meios para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. A realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente, especialmente quando se trata de inimigo ou adversário que está atacando ou sendo atacado. A palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que o faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista.

A fala de um dos associados demonstra que uma estratégia adotada pela cooperativa foi potencializar seu quadro de lideranças como instrumento de negociação política. Estes intermediários deveriam garantir os recursos junto às agências do Estado, como forma de realizar os objetivos da organização. Os associados reconhecem o esforço dos parceiros, mas também sabem que muito depende da decisão deles mesmos:

*“O governo ajudou muito à cooperativa. O Altair correu muito, muito atrás. O SEBRAE, a SAGRI. Todos ajudaram à cooperativa, um pouquinho de cada e não foi nada perdido. Quem aproveitou sabe que ajudou muito. Eu mesmo tive muito proveito dessa ajuda. Eu participei de muitos cursos que ajudaram muito: cerca elétrica, inseminação artificial, manejo de pastagens, limpeza de pasto e outros [...]. Sempre tem aqueles que não aproveitam, acham que é besteira, não põe em prática o que aprendem” (Sra. RENI BOONE).*

A fala da associada reforça a importância da pessoa do presidente (intermediário) para estabelecer as relações de negociação com o contexto externo da organização. Por isso, os associados, ao escolherem o Altair em 2006 para a coordenação da cooperativa, sabiam que estavam escolhendo a pessoa que não só atenderia os quesitos afinados com a proposta do empreendimento comum, mas era também uma liderança capaz de articular e negociar com diferentes atores, focado nos objetivos do projeto coletivo.

## 5.2 A COOPERATIVA COMO CONSTRUÇÃO COLETIVA: A IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS

As lideranças constroem positivamente relações que podem facilitar a cooperação e os processos de produção e decisão no interior da cooperativa, da qual dependem econômica e politicamente. Por outro lado, podem deflagrar um movimento contrário capaz de desconstruir a ação coletiva e centrar em interesses individuais, uma contra-proposta que desconsidera o projeto comum do grupo.

Para Olson (1999), muitas vezes a ação coletiva é representada por uma “minoria não representativa do grupo”, na medida em que a maioria dos membros espera que os outros atuem. Preferem ter acesso ao bem coletivo sem esforço em caso de sucesso, ou sem correr risco em caso de fracasso. O autor ao discutir a preocupação do empreendedor em prover os benefícios coletivos, destaca que todo engajamento tem um custo de transação que deve ser levado em consideração (OLSON, 1999).

O que se observa é que os líderes têm, entre outros fatores, os meios e a vontade de “correr riscos”, ou boas razões para tal, de modo que as ações, embora voluntária, não são gratuitas. A ação coletiva depende, muitas vezes, de um núcleo de indivíduos particularmente motivados, ativos e interessados. Em geral possuem uma disponibilidade de recursos melhor do que a maioria dos seus pares e, também, capacidade antecipada para negociar.

No caso aqui investigado, é comum que as lideranças possuam vínculos políticos e sejam filiados a algum partido. O líder assume a função de intermediário político e, às vezes, como “cabo eleitoral”. As análises indicam que nem sempre uma relativa estabilidade financeira define as condições objetivas de uma liderança<sup>21</sup> conseguir negociar benefícios coletivos.

---

<sup>21</sup>Voltarei a este tema no capítulo seguinte, quando analisarei o perfil dos líderes que atuaram na gestão da organização nesses vinte anos de existência.

A opção econômica pelo laticínio não deixa de ser uma escolha motivada por um grupo específico com uma visão restrita a partir das experiências com trabalho comum oriundo da região Sul e Sudeste onde o manejo com animais de leite era mais forte do que na região Norte e Nordeste do Brasil. Por isso, a ideia de não “abrir para gente muito diferente”, tinha como objetivo manter o controle na realização dos objetivos pretendidos pelo grupo. Esta foi a estratégia do grupo para facilitar o sucesso da ação em prol do coletivo, motivada pelas descrenças nos projetos coletivos experimentados na região.

O diagnóstico da cadeia do leite para a região do Oeste Paraense, que inclui o município de Rurópolis, (2010) tem resultados coincidentes com as afirmativas acima em relação as experiência das regiões como produtores de leite:

[...] a região de nascimento dos criadores, revela que o maior percentual é de pessoas provenientes da Região Nordeste (30,27%); contudo, a soma das pessoas provenientes das Regiões Sul e Sudeste, com maior tradição no desenvolvimento da pecuária leiteira, é de 37,84%. Essas diferentes origens dos produtores vão ter influência nas respostas dos criadores às propostas de mudanças na produção. Os produtores naturais de regiões que já contam com maior tradição leiteira, em princípio, tenderiam a estar mais propensos a implementar mudanças em seu processo produtivo, pois boa parte delas não seriam inteiramente estranhas a eles, uma vez que já teriam determinados conhecimentos adquiridos em seus locais de nascimento (SANTOS et. al, 2010).

O argumento central para a tomada de decisão pelo grupo de “sulistas” é que o grupo sabia que *“naquele momento não tinha como ser diferente, precisávamos de um grupo que pensasse igual, porque tínhamos que diminuir o risco do projeto dar errado”* (Sr. LAURO BAMBERG).

É esta estratégia que dá sentido incluir no estatuto da cooperativa um Conselho Consultivo (CC) como parte da estrutura de poder. Para este grupo era preciso prevenir qualquer possibilidade da proposta falhar. A presença permanente dos pastores Nilo Kchisman e Lauri Becker era a garantia que o projeto teria seu risco diminuído e a segurança que a imagem da Igreja Luterana não seria “arranhada frente aos agentes financiadores do projeto”.

O Sr. Lauro Bamberg revela que, em 1997, a cooperativa foi visitada por um auditor contratado pela Igreja Luterana para uma avaliação do desempenho do projeto. Esse auditor confessou que, *“o empreendimento era simplesmente inviável, e que o investimento não se justificava na Amazônia”* (Sr. LAURO BAMBERG).

Embora não tenha conseguido nenhum depoimento de membros da Igreja Luterana no município que possa negar ou afirmar essa informação, as observações indicam

que os atores, inclusive, a Igreja Luterana também se orientaram pelos seus próprios interesses em relação à Amazônia.

As lideranças tiveram papel importante na construção e na trajetória da cooperativa. O senhor Lauro Bamberg é uma liderança da Igreja Luterana e fundador da cooperativa. Desde a fundação e por nove anos presidiu a cooperativa. O senhor Darcilo Altmam, que ficou apenas um mandato, foi o primeiro queijeiro da região e da cooperativa. Foi funcionário da cooperativa como queijeiro. Passou sua experiência para o filho e a esposa e hoje os dois são os principais funcionários da cooperativa, porque dominam a técnica de fabricação do queijo mussarela. Altair Martini está no terceiro mandato consecutivo como presidente da cooperativa. Tem uma longa carreira de militância nos movimentos sociais da Região da Transamazônica. Já presidiu o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Município de Rurópolis (STTR) e o Partido dos Trabalhadores também desse Município.

A história das lideranças, em que pese suas experiências anteriores, se confunde com a história do movimento social da região. Talvez seja possível afirmar que o movimento social regional é o resultado das experiências concretas das lideranças que foram, de modo geral, forjadas nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) da Igreja Católica, mas também em outras fontes de formação, como na Igreja Luterana. Para Ireland (1986, p.157), ao se referir as CEBs, afirma que:

Elas devem ser autônomas também no sentido de que não irão duplicar e reproduzir as relações hierárquicas da sociedade dominante. O envolvimento nas CEBs converte os membros individuais a pensar e agir de modo comunitário.

Ao mesmo tempo em que se formaram a partir dessa ideologia, também assumiam posições políticas e questionavam a situação de desigualdade da região. O abandono da região a partir de meados da década de 70 por parte do governo federal serviu como “força” e coragem para que essas lideranças se convencessem que a situação não podia ser obra do acaso.

Era necessário alimentar a esperança e ao mesmo tempo criar alternativas reais e promissoras para os agricultores, em particular, os que viviam algum tipo de exploração declarada, como nas relações de trocas que eram realizadas com os atravessadores, situação que reduzia a autonomia dos agricultores sobre seus produtos, sendo obrigados a manter essa relação desigual. Na fala do Manoel Vieira, uma liderança local, fica evidente o seu envolvimento com a Igreja Católica e como foi influenciado por ela:

*“Em 1984, a gente já participava das CEBs que naquela época tinha o objetivo claro através da teologia da libertação dos padres franciscanos que atuavam da região, incentivavam o movimento social, que vinham da Europa e tinham outra visão do desenvolvimento econômico bem avançado em relação ao Norte e Nordeste do Brasil” (Sr. MANOEL VIEIRA)*

As lideranças, na sua grande maioria, foram formadas a partir da ideologia das CEBs que tinha como estratégia deliberada:

[...] um processo de ressocialização democrática, onde a alienação das relações pessoais tende a ser superada na ‘horizontalidade’ das estruturas da igreja renovada [...] (KRISCHKE, 1986, p.193).

Com essa ideologia da “renovação” e da democratização, as CEBs cumprem seu papel de orientar espiritual e politicamente seus fiéis na esperança de vê-los transformar a igreja pelas bases, promovendo a solidariedade humana em meio às disparidades sociais e econômicas. Assumiram um discurso contrário à opressão, ao individualismo, ao isolamento e à miséria que pesam sobre os trabalhadores e colonos.

Essas lideranças na era pós-regime militar apostam em soluções que respondam não aos seus problemas isoladamente, mas promovem soluções coletivas. Buscam e sonham com uma “situação ideal de discurso – cujo conteúdo utópico é uma situação ideal de debate público em que se eliminam as distorções da comunicação instrumentalizada pela dominação social” (HABERMAS, 1970 apud KRISCHKE, 1986, p.193).

Essas lideranças se expõem e fazem esforços que não podem ser compreendidos apenas com uma olhada superficial. O engajamento significa uma “doação” a uma causa que pode refletir os interesses políticos, que são os mais visíveis nesse caso, mas revela outros valores que não se pode medir usando apenas as metodologias quantitativas.

O engajamento nas CEBs fortalece o movimento social regional, a partir da conquista do sindicato de Santarém e a rearticulação dos vários sindicatos na região, inclusive o de Rurópolis. Nesse contexto era urgente a inserção de outro tema na agenda regional: a situação econômica dos agricultores.

Para o movimento, o econômico significava: a produção, a transformação, a comercialização e o crédito. Foi a partir dos resultados das conquistas que o movimento viu a necessidade de fomentar a criação das organizações específicas dos agricultores: cantinas, associações, revendas e cooperativas (HÉBETTE; MOREIRA, 1997). Foram muitas as

tentativas de agrupar os agricultores a partir da velha ideologia que a “união faz a força”. Associações e cooperativas ganharam um destaque nas agendas dos governos e dos movimentos sociais. O desejo era amparar os “pequenos agricultores” sob uma lógica que não fosse a da exploração, mas da solidariedade.

Com a melhoria das condições de infraestrutura, especialmente as estradas vicinais, os agricultores começam a se mexer dos fundos das vicinais, as revendas começam a mostrar sinais de fadiga e aos poucos perdem seu sentido. Mas a situação da economia da região ainda é precária. O acampamento e a “greve” em Placas por melhores condições de produção e comercialização exigiu uma decisão política dos agricultores. A criação do Movimento Pela Sobrevivência na Transamazônica (MPST) é o maior exemplo da força política que se constrói a partir da vontade de amparar as dificuldades dos agricultores.

Este movimento representou durante muito tempo a força política regional. Ao mesmo tempo consolidou as principais lideranças que estão nos parlamentos, municipal, estadual e federal.

Lideranças como Zé Geraldo, Chico Aguiar, Irno Martini, Altair Martini, Alceu Fredericci (Dema), Paulo Medeiros, Manoel Vieira, Valdir Ganzer, Airton Faleiro, Avelino Ganzer, Celito Dalabrida, Ana Paula Santos dentre outros ocuparam os espaços políticos abertos na região e ao mesmo tempo se propunham a construir um “plano estratégico” regional de maior alcance como elemento articulador das forças políticas locais e regional<sup>22</sup>.

O crédito menos burocratizado e mais adequado à demanda dos agricultores financiou a pecuária leiteira que, em certa medida, se encaixou na dinâmica da região. O crédito desburocratizado também possibilitou o financiamento da parte complementar da agroindústria.

---

<sup>22</sup>Zé Geraldo, filiado ao PT, foi o primeiro coordenador do MPST, Dep. Estadual por dois mandatos e hoje exerce o cargo de Dep. Federal e está no terceiro mandato consecutivo. Chico Aguiar, foi filiado do PT e atualmente é filiado ao PMDB, foi prefeito do Município de Medicilândia por três mandatos e atualmente responde pela Secretaria de Meio Ambiente daquele município. Irno Martini, filiado ao PT do Município de Rurópolis, é sócio fundador da COOPETRA, ajudou na retomada do Sindicato de Rurópolis e hoje é conselheiro da Cooperativa; Altair Martini é filiado ao Partido dos Trabalhadores, foi presidente do STTR de Rurópolis, foi membro do Colegiado territorial (CODETER), foi candidato a vereador pelo PT e está no terceiro mandato consecutiva na presidência da COOPETRA; Alceu Fredericci (Dema), filiado ao PT, coordenou o MPST, vereador por três mandatos no Município de Medicilândia, foi assassinado em 2001, quando era representante dos Movimentos Sociais no debate da UHE Belo Monte; Paulo Medeiros, filiado ao PT, coordenou a FVPP, atuou como assessor parlamentar no mandato do Dep. Federal Zé Geraldo e Dep. Estadual Airton Faleiro; Avelino Ganzer, filiado ao PT, foi vice-prefeito do Município de Belém, Secretário Estadual de Transporte (SECTAM), atualmente está no quarto mandato Dep. Estadual; Airton Faleiro, filiado ao PT, foi coordenador da FETAGRI, fez parte da coordenação da CONTAG e atualmente é Dep. Estadual, no terceiro mandato consecutivo; Celito Dalabrida, é filiado ao PT, foi presidente do STTR Rurópolis, coordenou a Casa Familiar Rural do município, foi o primeiro candidato a prefeito pelo PT no município de Rurópolis; Ana Paula Santos, filiada ao PT, atual no Movimento de Mulheres da Região, coordenou a FVPP, onde trabalha atualmente.

O senhor Lauro Bamberg fez parte das primeiras reuniões, nas quais se discutiu a criação da COOPETRA. Já era membro do Concílio da Igreja de Confissão Luterana e foi escolhido o primeiro presidente da cooperativa e ficou nove anos a frente do Conselho de Administração. Seu perfil é do tipo “centralizador”. Para ele discutir temas com pessoas que “não fecham na proposta” significa o início do fracasso. Por isso a opção por ter um grupo seletivo da igreja para o começo da proposta da cooperação:

*“E esse grupo tem um entendimento, é como grupo formado só por cearenses ou maranhenses, eles fecham mais fácil numa proposta, por isso na época nós fazia parte desse grupo e esse grupo foi quem decidiu tudo em relação ao projeto da cooperativa e o destino dos recursos” (Sr. LAURO BAMBERG).*

Toda a trajetória do senhor Lauro na cooperativa está marcada por essa posição “centralizadora” que, em certa medida, reflete sua experiência concreta vivida na região e o reflexo da sociedade que o cerca.

Para D’Incao e Roy (1995, p.29), “o que se observa é que os agricultores reproduzem, nesse cenário de limitações, as mesmas regras de dominação instituída na sociedade que o cerca”.

Os agricultores, ao longo da sua trajetória histórica, experimentam inúmeras formas de cooperação, que em muitos aspectos confundem-se com sua própria reprodução social. As limitações e dificuldades, que normalmente fazem parte desta trajetória, em geral, contribuem para o fim da cooperação. As incertezas na provisão e a escassez dos recursos estimulam disputas e conflitos entre os beneficiários.

Este é um argumento contundente em se tratando dos dilemas enfrentados pela cooperação (OLSON, 1999, HARDIN, 1968) nos espaços rurais brasileiros com o qual concordamos, porém é importante destacar que outras experiências de cooperação e ajuda mútua (SABOURIN, 2006a, 2006b; PRADO, 2008; REIS, 2002) tem demonstrado o contrário, e as limitações e dificuldades tem sido instrumento de mobilização e organização dos agricultores, em particular, nas associações e cooperativas.

Destaque que o período de maior crise regional no seu aspecto econômico, social e político (década de 80), ou seja, todo tipo de limitação e dificuldades, foi também o momento que possibilitou a “união dos diferentes interesses” que culminou na criação de um dos mais importantes movimentos sociais para a Região e para a Amazônia.

O que D’Incao e Roy (1995) chamam atenção que a reprodução das relações de dominação tem pouca chance de engendrar uma cooperação promissora e criar espaços coletivos que respeitem e acomodem a diversidade e os interesses dos agricultores familiares associados.

A discussão do projeto demorou três anos até a decisão sobre a fundação da cooperativa e do tipo de negócio: o beneficiamento e a transformação do leite em queijo (laticínio). Na base dessa estratégia para o negócio estava a visão do crescimento da pecuária na região impulsionada pelo crédito subsidiado, especialmente o Fundo Constitucional do Norte (FNO).

A cooperação para a gestão coletiva é um dos maiores desafios enfrentados pela cooperativa, por causa do duplo caráter desse tipo de organização. Se, por um lado, é uma empresa, que possui linguajar específico como balanços, receitas, fechamento, rendimentos e outros, próprios para as regras de mercado, por outro, é uma associação de pessoas, que possuem valores, crenças e costumes, muitas vezes divergentes daquelas regras.

A cooperativa é predominantemente de comercialização, que tem como principal objetivo aumentar a escala de produção e realizar o beneficiamento e a transformação da matéria prima. Ao mesmo tempo em que os agricultores produzem de forma autônoma, ou seja, possuem os meios de produção (terra e capital) e utilizam a mão de obra da família.

Os agricultores demonstram interesse pela organização, porque a fábrica transforma o resultado de seu trabalho em produto (queijo) e, dessa maneira, consegue disputar parcelas importantes do mercado local e regional.

Sr. Lauro, por exemplo, é enfático quando destaca a existência da fábrica como um dos fatores da persistência da cooperação e afirma que ela existe:

*“Por causa da matéria prima diária, por causa que existe uma indústria, se ela não fosse indústria, e não tivesse a sua renda diária, vamos supor, se tivesse que ser sustentada pelos sócios, pela renda dos sócios da casa, já tinha falido a muito tempo”  
(Sr. LAURO BAMBERG).*

A maioria dos cooperados são agricultores familiares, embora no último recadastramento que a cooperativa fez não apareça esta denominação e não apenas a atividade com a qual eles se identificam predominantemente: *pecuária ou agropecuária*. Na pesquisa de campo confirmamos o que revelou o cadastro: a maioria dos agricultores visitados, 52%, tem na agropecuária sua renda principal, enquanto que os pecuaristas somam 48%. Na prática,

são agricultores que trabalham apenas com o gado leiteiro e vendem o leite diretamente à cooperativa e os outros, além do gado, mantém atividades relacionadas ao cacau e a pequenas roças para o consumo, com cultivo de milho e arroz ou a criação de pequenos animais, como porco e galinhas.

Em relação à origem (naturalidade) dos cooperados a situação pouco se alterou desde o início da colonização, quando a maioria chegou. Os que vieram do Rio Grande do Sul e Paraná, somam 54%, outra parcela é do Sudeste, dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo (11%) e 35% são da região Nordeste, dos Estados do Maranhão e Pernambuco.

As propriedades possuem em média 93 hectares e, segundo os agricultores, a reserva legal está preservada em 50%. As reclamações em relação à questão ambiental por parte dos agricultores familiares são constantes, principalmente porque se sentem ameaçados pela fiscalização dos órgãos ambientais, em particular, o IBAMA, que tem “perseguido” os focos de queimadas na região. A consequência é que mesmo as pequenas áreas que são queimadas no processo do preparo das roças para o consumo da família estão deixando de fazer parte do cenário da agricultura familiar no município.

Os associados tem idade média acima dos 50 anos. Demonstraram pouco ânimo para as mudanças que exigem deles recursos materiais e tempo. Estão preocupados com o futuro da cooperativa, em especial, a continuidade do projeto comum. Isto porque percebem que a juventude não está acompanhando os pais na atividade rural, preferindo disputar os poucos empregos gerados pelas serrarias ou o comércio local.

## 6 AUTOGESTÃO, PARTICIPAÇÃO E PODER: A CONSTRUÇÃO DO EQUILÍBRIO

Neste capítulo busco compreender como os cooperados constroem a autogestão na cooperativa e como a participação estrutura as relações internas e externas considerando as instâncias de decisão e poder da organização.

Para dar substância à análise retomo a discussão do comportamento dos atores, associados, funcionários e lideranças, e as relações nos espaços de poder da cooperativa, assembleia e conselho de administração, que se estruturam no jogo da participação e da negociação.

Por último, articulo os resultados desse jogo a partir das relações de poder interna e externa à cooperativa. As relações internas estão a área de atuação principal dos associados e funcionários, assim como as relações externas estão caracterizadas pela intermediação dos líderes que, dentre outras, têm a função de filtrar as pressões do contexto e definir o que entra na estratégia da organização.

### 6.1 A CONSTRUÇÃO DA AUTOGESTÃO

As experiências autogestionárias, estudadas no Estado do Pará (PRADO, 2008; REIS, 2002; MANESCHY; KLOVDAHL, 2007; FARIAS, 2006), nasceram com o propósito de solucionar problemas concretos dos agricultores no espaço rural. Em geral, estão associados ao beneficiamento e a comercialização, mas também à gestão de bens comuns, mas incluem também, em escala menor, a produção.

Bialoskorski Neto (2004, p.12) discute as iniciativas dos trabalhadores, e as várias experiências, com objetivos na manutenção dos postos de trabalho, destaca como desafios: a construção de outro tecido social ou a promoção de outras formas de relações econômicas. E revela o perfil da nova proposta:

São organizações que desenvolvem experiências de gestão, buscam outras soluções na tentativa de mudanças culturais profundas na sociedade. São experiências que mesmo em pequena escala, constroem e desenvolvem capacidades e valores essenciais para a vida e o trabalho.

Altair, atual presidente da cooperativa, quando perguntado sobre a motivação do grupo de superar os problemas que afetam a gestão da cooperativa, destacou que:

*“[...] a preocupação e a preparação de quem vai ficar a frente [da cooperativa]. Outro fator que limita muito a continuidade dos grupos é a falta de preparo dos dirigentes. Produção não é tão difícil, mas a industrialização e a comercialização é bem complicada” (Sr. ALTAIR MARTINI).*

Os atores são os responsáveis por viabilizarem a autogestão na cooperativa. A autogestão pode ser compreendida como uma forma de promoção democrática em instituições sociais em que trabalhadores são sócios (SINGER, 2002).

Os autores Rios e Carvalho (2007, p.4), ao discutirem as organizações dos produtores rurais, realçam que essas organizações sempre foram vistas como instrumentos de empoderamento e emancipação social:

*[...] as cooperativas sempre tiveram papel de destaque. Contudo, as dificuldades práticas tanto de gestão quanto de aspectos sociais como a participação, envolvimento, ajuda mútua e relacionamento entre cooperados, levaram a uma série de insucessos tanto em termos econômicos quanto sociais em cooperativas de produtores rurais [...].*

A COOPETRA também enfrenta problemas desta natureza, entretanto os atores construíram soluções a tempo adequadas às dificuldades, como negociação de recursos e projetos ou problemas causados pela ausência de capital de giro. Os primeiros recorreram às empresas de apoio, como o SEBRAE e a EMATER. Para o segundo utilizaram-se dos empréstimos ou a ajuda dos próprios associados.

Sr. Manoel Viera conta os apelos que fizeram ao grupo para conseguir solucionar uma dificuldade financeira da cooperativa:

*“[...] Tivemos que tentar convencer os outros com o apelo de que “a cooperativa não é essa fábrica, a cooperativa é cada sócio, é cada pessoa”, e se não tivermos compromisso com ela, vai acabar, vai falir igual a várias outras [...]” (Sr. MANOEL VIEIRA).*

Existem outros exemplos de ajuda registrados nas atas, que em geral são ações motivadas pelas lideranças e diretores. Estas buscam alterar práticas existentes e promover mudanças na organização. As mudanças pretendidas são filtradas pelos líderes. Essa é a forma de proteger a organização das pressões externas. Isso explica a opção por determinadas parcerias e a preferência por projetos cujos recursos pertencem a fundos não reembolsáveis.

Podemos afirmar que as cooperativas não nasceram determinadas a desempenhar somente a função normatizada (estatuto, regimentos), embora sofram influências dos princípios que norteiam o cooperativismo, em geral, são resultado do propósito de um determinado grupo. É a ação dos indivíduos que torna possível seu construto, mas são as estratégias que definem as ações dos atores.

## 6.2 AS ESTRUTURAS DE DECISÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS

Na COOPETRA, a assembleia geral constitui, como em outras organizações autogestionárias, o espaço soberano de poder dos associados, onde são tomadas as decisões que orientam as ações fins da organização. As ações meio são executadas pelo Conselho de Administração. Os associados delegam o poder com base em valores como confiança, reciprocidade e amizade.

O Sr. Irno Martini, uma liderança respeitada pelos seus pares, fala dos desafios, do sentido da vida em comum e da sustentação da união do grupo:

*“[...] Acho que a minoria das pessoas é essa história de vender o leite, mas tem outras que pensa diferente. A convivência e a amizade é coisa muito importante, mas isso se aprende ao longo do tempo [...], não pensar só no lucro, mas pensar que essa vida é curta, aproveitar a amizade, o carinho, o alô das pessoas” [...] (Sr. IRNO MARTINI).*

Para Schneider (1999, p.191)<sup>23</sup> “trata-se de uma relação em que atores, com recursos disponíveis fazem valer seus interesses, aspirações e valores, construindo suas identidades afirmando-se como sujeitos de direitos e obrigações”.

Embora a participação seja um tema recorrente nas organizações associativas e apontados como uma das dificuldades a ser superada por quem pretende a democracia na gestão, a COOPETRA consegue realizar reuniões com um bom nível de participação, tanto nas assembleias, como no CA. A presença na assembleia geral tem demonstrado esse interesse. Nas duas assembleias que presenciei a participação dos associados se aproximou

---

<sup>23</sup> Esta é a data da publicação original do texto, porém a partir daqui farei referência a publicação da Unisinos de 2003.

dos 100%. Nas reuniões do Conselho de Administração, que acontecem a cada dois meses, a participação também era efetiva.

Os associados conhecem bem o ritual da assembleia. Em geral a pauta é bem conhecida pelos associados (embora não ajudem a construir), e normalmente versa sobre: avaliação da gestão, relatório econômico-financeiro da gestão (balanço); escolha de novos conselheiros, como para o conselho fiscal que se renova cada ano. O “espaço livre” na pauta sugere a participação dos associados, inserindo temas que externam interesses da assembleia, o que em geral não acontece. Tem sempre outros espaços (informes), para tratar de temas da conjuntura local ou regional, desde que estejam de acordo com os interesses da cooperativa, como uma nova possibilidade de financiamento, ou um programa ou projeto que esteja relacionado à vida dos agricultores e ao espaço rural.

As assembleias se constituem em geral um lugar de decisão, avaliação e demonstração dos resultados alcançados pela organização. É um espaço onde se discute as opiniões e se manifestam os interesses, muitas vezes encerradas no ritual da votação. Os debates não constroem consensos, mas não atrapalham o curso da organização.

O consenso ou a opinião da maioria é a forma normativa de decisão, o debate não tem profundidade, mas é realimentado em outros espaços e momentos até que se dissolva em propostas consensuais em outras bases de apoio e no futuro seja incorporada à experiência comum do grupo.

São poucos os espaços para a criação dos associados em relação ao problema, o que mina aos poucos a relação de fidelidade desses com a organização e os encontros, que muitas vezes, deixam de ser espaços de debate para se transformarem em espaços da apreciação, renovação do quadro dirigente e controle e dos informes.

Minhas análises indicam que, embora a frequência dos associados nas assembleias seja significativa, contrariando até certa medida o dilema da participação da base, as decisões são delegadas aos diretores, que por sua vez, quando o assunto é específico tecnicamente, contratam serviços especializados. Esse tipo de contrato quase sempre acontece quando o projeto em execução exige especificações técnicas não possíveis de serem supridas pelos associados. O exemplo foi o projeto de construção e adequação da indústria.

Podemos afirmar que a COOPETRA persiste porque os atores conseguiram compreender e calibrar as relações de interesses no seu interior. Conseguiram manter um equilíbrio nas relações de poder e incentivar a participação dos associados. A manutenção dessa engrenagem inclui os ganhos econômicos distribuídos diretamente aos associados como a renda que é conseguida com a venda do queijo.

As decisões dos agricultores estão baseadas em informações genéricas e pouco consistentes e difíceis de serem entendidas pelo conjunto dos associados. Na história da cooperativa em vários momentos contrataram-se auditorias técnicas para solucionar problemas que estavam fora do alcance do grupo, por se tratar de assuntos demasiadamente técnicos, como na época da montagem da indústria.

Em alguns casos, nem mesmo os conselheiros de administração possuem as informações disponíveis a respeito de temas novos ou muito técnicos, o que obriga a criar as “comissões” para que as dúvidas sejam diminuídas e as decisões tomadas.

O Conselho de Administração sempre recorre ao auxílio das comissões para dirimir dúvidas e auxiliar as tomadas de decisões. As comissões distanciam mais ainda o associado do centro das decisões, porque as temáticas do dia nem sempre coincidem com os temas delegados nas assembleias. Às vezes, aquele tema que foi provocado na assembleia retorna apenas como informe da decisão tomada. Mas o C A sabe que, quando o tema pode gerar polêmicas, “o melhor é convocar uma AG extraordinária”, possível pelo número pequeno de associados. Por exemplo, em 17 de julho de 1996 foi convocada uma assembleia extraordinária para deliberar sobre vários assuntos:

A Cota única deverá ser pago até o dia 30 de setembro de 1996; o projeto PDA, que os associados resolveram formar um grupo de interesse; projeto FNO que a assembleia resolveu fazer uma manifestação; a questão da comercialização; a questão da semente e os espaços para os estagiários na cooperativa. (COOPETRA, ATA, AG, de 17 jul. 1996).

As informações são as bases para a tomada de decisões e conseqüentemente uma fonte de poder nas mãos de quem as consegue destrinchar e usar a seu favor. Então estamos diante da situação em que o poder não está distribuído de forma equilibrada nos espaços da hierarquia de poder constituído na organização.

Weber entende por poder, toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento desta probabilidade. E por dominação entende a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis (WEBER, 2002).

Para Crozier e Friedberg (1993), o poder se configura numa disputa de recursos, por exemplo, a disputa por um determinado território (ilha), onde mais de um ator tem interesse, o que configura os conflitos de interesses por determinados recursos.

Em relação aos chefes, eles possuem o poder das regras da empresa e devem zelar para o seu cumprimento, é através delas que aqueles regulam as relações estabelecidas entre

seus subordinados. Deve observar que o poder não possui uma relação fixa e varia a partir dos ambientes dados.

Uma questão interessante para entender as relações de poder existente em determinados ambientes é que não temos relações absolutas onde o controle é completo. Existem “zonas de incertezas” em que outros poderes atuam, por exemplo, os indivíduos ou grupos podem contribuir para o sucesso ou o insucesso de uma ação, basta que eles tomem a decisão. Na universidade, por exemplo, apesar das regras, a zona de incerteza está sempre presente, e haverá uma margem para o descumprimento da ordem. E podemos concluir quanto maior for o grupo, menor será o controle sobre ele. Em outras palavras, podemos dizer que as regras balizam comportamentos para um determinado fim, mas não os definem.

As relações sociais expressam em muito a relação de poder estabelecida entre os atores. Para Crozier e Friedberg (1993) “não existe ação social sem poder”. A situação dos lagos e dos acordos de pesca é um bom exemplo, onde se transferiam responsabilidades, porém, não se consegue transferir o poder, fragilizando imediatamente a operação da ação que depende do poder para que seja executada.

A proposta dos renomados Anarquistas é um caso interessante, pois, conceberam uma sociedade destituída das relações de poder ou pelo onde o poder parece não ser autoritário, o que pode indicar a fragilidade da proposta e a dificuldade de sua manutenção.

O fato de a informação estar disponível para A e não para B, pode ser motivo de favorecimento de um determinado grupo que compõe a organização. O ator que detém a informação pode decidir quem será incluído, no caso de um recurso ou projeto, e quem ficará de fora, sem que os critérios estejam claros para todos do grupo, como aconteceu com o projeto de melhoramento e recuperação de pastagens que foi disponibilizado à cooperativa no ano de 2011:

*“[...] O presidente escolheu quem ia participar [do projeto], mas nós não entramos; ele escolheu muita gente que não entrega leite, daí estão jogadas<sup>24</sup>. E colocaram gente que acho que nunca entregaram nenhum litro de leite [...]. Tem “outros” na cidade que nunca trabalhou com leite e receberam e foram atendidos com o projeto. Nós achamos que nós que trabalhamos com leite deveria ser os primeiros a ser atendidos” (Sra. VILMA).*

---

<sup>24</sup>Refere-se aos equipamentos (botijão de hidrogênio, ordenhas e outros) que foram comprados com os recursos do projeto e que não foram devidamente aplicados como previsto.

Esse tipo de “centralidade” na decisão é resultado e consequência dos arranjos entre as estruturas de hierarquia e poder que contribuem para manter o funcionamento da cooperativa. Quem coordena o Conselho de Administração não está isento de influências internas ou externas. As decisões são flexíveis e são tomadas em ambientes fluidos, onde o contexto tem fortes influências. Os argumentos e as justificativas estão amparados, na maioria das vezes, nas experiências individuais de cada associado ou dirigente que, em última análise, molda o quadro das decisões no interior da cooperativa.

A cooperativa, para usar um termo da economia, segundo Olson (1999), vive o seu estágio “subótimo” como impulso para um futuro melhor, mas também como experiência de acomodação dos diferentes interesses que, no entanto, não chegam a ser egoístas.

O debate sobre a produção para o mercado, que produz seus próprios valores, conflita com os valores da associação de pessoas, onde está encachado a defesa do “espírito cooperativista”, no meu ver, abstrato, enquanto as relações entre as pessoas estão no campo do concreto, do empírico, e isto faz uma grande diferença nas tomadas de decisão.

A união de pessoas nas organizações associativas se baseia em valores como amizade, confiança e reciprocidade. Entretanto, divergem daqueles que regulam as regras de mercado, o individualismo, a concorrência e a busca pelo lucro. Os associados, em geral, compreendem este duplo caráter e a persistência da cooperativa, nesse caso estudado, indica que o grupo aprendeu a lidar com essa característica.

Sr. Irno Martini traduz como o grupo tem enfrentado o duplo caráter acima referido:

*“[...] essa união tem que ser documentada, a produção ter procedência, garantias e se enquadrar nas regras, em especial de higiene e sanitária, ou seja, tem que estar organizada. Não é simplesmente juntar um grupo e está resolvido”  
(Sr. IRNO MARTINI).*

Embora a gestão tenha um fluxo aparentemente pacífico, onde as decisões nas estruturas de poder supostamente contemplam os objetivos da organização e os anseios dos associados, quando olhado bem de perto, mostram-se reações e disputas como na escolha do Conselho de Administração para a gestão 2002-2005, quando os interesses foram acomodados em duas chapas. Além disso, houve 13 votos nulos, o que pode ser entendido como uma posição, conforme registro:

Votaram sessenta e cinco, quando houve um caso diferente que apareceu um voto a mais, onde um era branco; a votação ficou da seguinte forma: chapa 1º, quarenta e três votos, chapa nº 2º dezenove votos e treze votos nulos (COOPETRA, ATA, AG, de 18 jan. 2002).

O resultado da votação acima demonstra a acomodação e o ajuste na relação de poder na cooperativa, representado por três posições divergentes, mas sem ameaças que coloquem em risco os objetivos da organização.

Os projetos que a organização conseguiu implantar desde sua fundação apresentam baixa aceitação e esse fato não permite avaliar sua eficiência. Os projetos não são parte da construção coletiva do grupo e nem tampouco seus resultados, pois, em geral, são elaborados por agências de desenvolvimento que não absorvem as experiências práticas dos associados.

Por fim, podemos concluir que as lideranças ditam o ritmo do processo de negociação que estrutura as relações de poder na cooperativa, estabelecendo o que entra e o que não entra nas estratégias da organização e definindo as prioridades, que nem sempre são convergentes com os interesses da maioria.

As assembleias, embora tenham superado em parte os dilemas da participação das bases, operam com limitações, em especial nos temas mais complexos e novos para o grupo. Nas minhas observações, embora as informações sejam disponibilizadas para o conhecimento de todos, como forma de facilitar a participação, elas pertencem a contextos diversos, e às vezes estão distantes da realidade dos associados.

O controle dos dirigentes, que é a função do conselho fiscal, tem pouca rigidez, pouca qualidade. Os relatórios das atas das assembleias em nenhum caso registram que o conselho fiscal se mostrou contrário aos resultados dos balanços apresentados pela diretoria. Esse fato pode se confundir com a coesão, porém avalio que se aproxima mais de um acordo tácito entre os grupos<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup>Na assembleia de janeiro de 2014, foi gasta em manutenção de um dos veículos que é utilizado para a coleta do leite, 42 mil reais (Quarenta e dois mil reais), um dado fora do comum, porém os associados preferiram questionar a falta de honestidade dos mecânicos que prestam os serviços para a cooperativa do que mostrar desconfiança nos funcionários (parentes?) e, por fim, a assembleia recomendou que os motoristas observem com mais rigor como a manutenção é realizada (Relatório de Campo, 2014).

### 6.3 A AUTOGESTÃO EQUILIBRADA E O PODER

A autogestão está relacionada à participação dos associados e ao mesmo tempo a estratégias da organização, que em certa medida estão influenciadas pelo tipo de organização. A criação da identidade dos membros é uma das finalidades da organização. Por identidade entenda-se o reconhecimento social dos indivíduos, que norteia a adesão e a participação e depende do tipo de organização.

A autogestão equilibrada precisa do poder como força estruturante, ou seja, para que a coordenação aconteça na organização. Dentro de um sistema relativamente distribuído de forças, onde a participação calibra constantemente os objetivos da organização e o ajusta, o poder parece que não existe. Não é o caso de fazer desaparecer o poder (SCHMITZ et al., 2007).

A autogestão na cooperativa transita entre central e equilibrada. Central com representação, porque os associados delegam o poder para os conselhos, que com exceção do conselho consultivo, são formados pelos associados; equilibrada porque os associados participam ativamente da vida da cooperativa e, por ser um grupo pequeno, de forma direta.

O poder é visto com receios, pois pode ser confundido com o oportunismo de quem se reveste de poder e o utiliza para atender seus interesses particulares<sup>26</sup>.

Existe um equilíbrio nas relações de poder estabelecido na organização. Embora o poder não possa ser “distribuído”, é possível que seja equilibrado entre os atores no interior da organização. Minhas observações indicam que na cooperativa esse equilíbrio nas relações de poder existe, e explica a sua persistência.

O espaço comum de participação dos associados é a assembleia geral, que acontece uma vez por ano. A autogestão se caracteriza como central com representação, quando os associados delegam seu poder a um grupo de associados que tomam as decisões em seu nome (Conselho de Administração).

Coloca-se a pergunta como os atores se comportam dentro das estruturas de poder e qual o valor da participação? Para facilitar a compreensão passo a analisar as quatro estruturas que coordenam as ações no interior da organização: assembleia geral; conselho de administração, conselho fiscal e conselho consultivo.

---

<sup>26</sup>Mas “o poder é uma relação e, conseqüentemente, não pode ser possuído, tampouco pode ser apropriado de forma coletiva como a confiança e o amor”. Para Crozier e Friedberg (1993), o poder é “a possibilidade disponível de indivíduos ou grupos de influenciar outros indivíduos ou grupos”. (CROZIER; FRIEDBERG, 1993, p.283, apud SCHMITZ et al., 2007)

A assembleia geral é o órgão supremo da cooperativa (ESTATUTO..., 1993), ou seja, é formalmente a maior instância de poder existente na organização. Isso não garante que todo poder será emanado dela e que as decisões sigam estritamente as decisões da assembleia, na prática o poder transita em espaços mais ágeis em relação à tomada de decisão. Esse espaço não é a assembleia, portanto compete ao Conselho de Administração tomar as decisões no dia-a-dia da cooperativa, que divide a responsabilidade com o Conselho Consultivo, em tese sob o controle dos fiscais.

A função da assembleia geral é: eleger os membros do CA e do CF, avaliar os relatórios da gestão e os resultados e aprovar o “plano de ação” para o ano seguinte. A pauta dos assuntos sociais é curta e quase sempre é abafada pelos temas que despertam mais interesses dos associados, como os novos projetos e programas. Na última assembleia o assunto foi o Programa Minha Casa Minha Vida Rural, programa do governo federal que tem como objetivos diminuir o déficit habitacional em todo Brasil e em especial no meio Rural brasileiro.

O Conselho de Administração responde pela execução do “plano de ação”<sup>27</sup> aprovado e delegado pelos associados em assembleia. Porém, na prática o plano elege alguns temas que devem fazer parte da agenda da organização nesse ano. Portanto, os associados delegam seu poder ao Conselho de Administração, conforme aparece registrado nas atas:

A assembleia geral ainda delega a uma comissão a aprovação da presente ata (COOPETRA, ATA, AG, 08 jan. 1994).

A assembleia também autorizou a administração em fazer a filiação no (MPST), movimento pela sobrevivência da Transamazônica (COOPETRA, ATA, AG, 23 dez. 1994).

O assunto (das vacinas) foi muito discutido entre os sócios e ficou resolvido que o conselho administrativo ficaria responsável para resolver se voltava a vender ou não (as vacinas) (COOPETRA, ATA, AG, 20 jan. 2006).

Schneider (1999, p.151) chama atenção para esse comportamento, que “na maioria dos países, a assembleia geral se atém à reunião mínima anual estabelecida por lei, prática que hoje se manifesta insuficiente, pois é preciso criar novos reforços de participação e controle”. O “insuficiente” a que o autor se refere parece ser flutuante, descolado das relações concretas. A aparente “apatia” é analisada aqui como parte do “sistema concreto de ação” dos atores, estabelecida a partir da disposição e do entendimento dos limites e das possibilidades disponíveis no cenário da vida da organização. Por isso, as mudanças, nesse caso, são lentas e

---

<sup>27</sup>O plano de ação é uma tentativa da coordenação de sair da assembleia com alguns temas que orientem as estratégias da organização para o ano corrente.

requerem muito mais do que projetos isolados e construídos fora do contexto dos atores, como pretendem as agências de desenvolvimento, pesquisa e extensão rural.

Desde a fundação da cooperativa houve várias tentativas, principalmente dos dirigentes, de melhorar o desempenho dos associados em relação à participação. Na última Assembleia Geral o Sr. Altair, atual presidente, reclamou da baixa participação dos sócios na execução dos projetos que a cooperativa tem conseguido conquistar. Cita o projeto em parceria com a Eletrobrás como exemplo daquelas dificuldades.

*“Tudo foi devidamente discutido e aprovado em Assembleia, mas na hora de execução é um problema. Mesmo as dificuldades de recursos, que caberia a cada um dos participantes no projeto. A solução apontada pelo grupo foi o empréstimo para custeio que a cooperativa fez junto ao Banco da Amazônia, porém na hora de repassar a parcela que cabia ao associado ele recuou e não quer mais participar e o projeto e o grupo ficou prejudicado” (Sr. ALTAIR MARTINI).*

Embora os diretores tenham despendido esforços para conseguir parcerias e recursos para melhorar o seu desempenho econômico e social, o conjunto dos associados não tem correspondido, fato esse que o presidente justifica pela razão de *“a maioria dos sócios não se comportam como dono da cooperativa”* (Sr. ALTAIR MARTINI).

Em relação ao projeto de parceria com a Eletrobrás, os associados alegaram problemas financeiros para o custeio da obra do barracão<sup>28</sup>. Como solução negociada no grupo, a cooperativa encaminhou um projeto de custeio para cobrir as referidas despesas, porém na hora de repassar a parcela, que cabia a cada associado, este se recusou e *“não quer mais participar e o projeto e o grupo ficou prejudicado”* (Sr. ALTAIR MARTINI).

O Sr. Irno Martini, que faz parte do quadro de sócio fundador da cooperativa, destacou na mesma linha de raciocínio do presidente que *“precisamos ser reeducados [para o cooperativismo], porque se não o “eu” vai ficar sozinho mesmo. Precisa trabalhar a questão da formação para esta conjuntura atual”* (informação verbal)<sup>29</sup>.

Schneider (1999, p.183), ao discutir a crise na democracia cooperativista, faz referência à passividade dos associados e destaca que, a *“insignificante participação dos associados já era uma queixa dos cooperativistas ingleses há 50 anos”*.

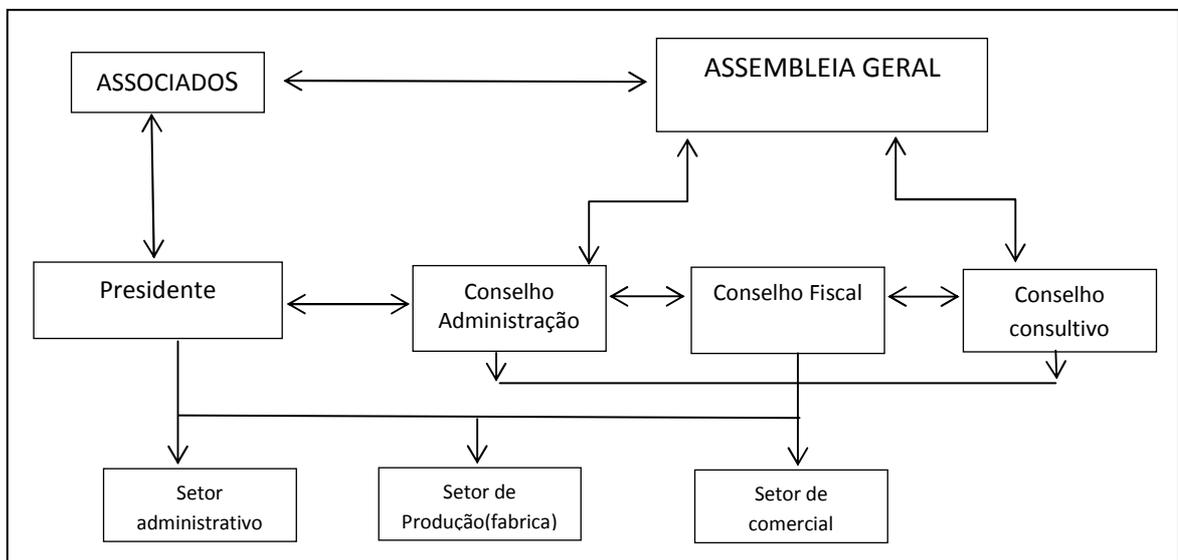
<sup>28</sup>O barracão é parte da contrapartida dos associados no projeto em parceria COOPETRA/Eletrobrás.

<sup>29</sup> Pronunciamento realizado na Assembleia Geral de 17 de Janeiro de 2014, realizada no Município de Rurópolis (PA).

Estamos propondo uma possível saída para a análise da relação entre a estrutura de poder na organização e o sistema de ação concreto possuído pelos atores. Para isso pretendo evitar discutir o que poderiam ser “os desafios da organização” e discutir o comportamento dos atores e como eles veem a relação que está dada na construção concreta. Talvez essa postura ajude a explicar porque mesmo diante de baixo retorno econômico a organização persista.

O organograma abaixo (Quadro 3), dá uma ideia geral da localização de cada ator na estrutura de poder no interior da cooperativa. Vale ressaltar que essa é uma construção abstrata elaborada a partir do que está normatizado na organização, embora na prática o poder se movimente em todos os sentidos.

Quadro 3: Organograma COOPETRA 2013.



O comportamento dos associados na Assembleia Geral define o tipo de participação nos benefícios coletivos gerados pela organização. Os associados sabem os limites dessa participação, mas a confiança nos membros do Conselho Fiscal assegura uma boa relação entre as instâncias de decisão. É esta boa relação que ajuda a equilibrar as decisões, a transparência e honestidade da gestão.

O Sr. Aneldo, refere-se à participação dos associados, como, “*Forte. Tem vez que tem discussões, com pontos de vistas diferentes, mas isso é a democracia. É o consenso que prevalece*” (Sr. ANELDO).

Sr. Alceu também corrobora com essa mesma ideia, para ele o grupo é unido em tornos dos seus objetivos, para ele, “*nas assembleias quase tudo é aprovado e isso mostra que o grupo está unido. Se não aprovasse, mostrava que o grupo não caminha unido*” (Sr. ALCEU).

Para os associados, as assembleias são a expressão da participação de cada um, portanto se os associados estão frequentando as assembleias é porque estão participando e contribuindo para o sucesso do projeto coletivo. A unanimidade nos resultados das votações dos diferentes temas nas assembleias aparece também como união do grupo.

Friedberg (1995, p.341), ao se referir a projetos de mudanças nas organizações destaca que a “ação de mudança não pode conceber-se fora dos próprios interessados”, por isso a participação é uma condição indispensável para que o projeto de mudança tenha sucesso. Por outro lado Friedberg (1995) não acredita que as mudanças possam acontecer a partir de um coletivo, mas por “empresários sóciais”, que pode ser um indivíduo ou um grupo.

Embora o poder não possa ser distribuído, é equilibrado entre os atores: a assembleia geral é um espaço que, por sua natureza, estrutura as jogadas e define os atores que farão parte do jogo. A sua competência é definir as ferramentas que ficarão à disposição de cada ator: aprovar os resultados das operações (balanço) do ano; aprovar o planejamento e seu conteúdo, a escolha dos membros do CA, escolha dos membros do conselho fiscal.

*“A assembleia é o espaço comum do grupo, é onde aparecem as divergências, mas também onde se exercita a democracia” (Sr. ANELDO).*

Quando perguntado sobre os espaços comuns dos associados, o Sr. Roque se refere à Assembleia Geral como o momento do encontro dos associados e também como o espaço onde se expressam as divergências e convergências, além das decisões do grupo:

*“Só nas assembleias e nos conselhos, fiscal e de administração que se reúne e discute os problemas da cooperativa. Tem uma coisa para resolver aí, o presidente chama o Conselho de Administração e eles vão discutir e tomar as decisões” (Sr. ROQUE).*

Por fim, as relações estruturadas nos espaços de poder da cooperativa, nas assembleias e nos conselhos, associadas ao tipo de autogestão, que se configura e se constrói a partir da participação dos atores no jogo dos interesses e da negociação, fecham o ciclo de argumentos que justificam a persistência da organização tratada neste estudo. Embora também eu reconheça que as categorias teóricas aqui acionadas são construções ideais e, portanto, são apenas tentativas de aproximação da realidade, essas me permitem olhar os atores menos presos aos preconceitos comuns quando o assunto é a gestão de associações com fins econômicos, na qual esta cooperativa se insere.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na região da Transamazônica, a ação coletiva iniciou-se pelos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais. As revendas foram as primeiras iniciativas organizadas da região para a comercialização, ao mesmo tempo contrapondo-se aos atravessadores e sugerindo solução aos problemas enfrentados pelos agricultores, em especial as dificuldades na geração de renda.

A crise regional durante a década de 1980 impulsionou as mobilizações dos agricultores, alterou os espaços comuns de participação e, ao mesmo tempo, priorizou na agenda regional a economia como pano de fundo para o fortalecimento da luta política, mas também com o objetivo de desenvolver a região. A criação do Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica (MPST) e de inúmeras associações e cooperativas é parte da solução engendrada para a saída da crise e acesso aos benefícios conquistados.

Na década de 1990, consolidaram-se outros espaços comuns e engendraram novas formas de ação coletiva, que mudaram a vida dos agricultores. A ideologia comunitária reforçou o “nós”, ao mesmo tempo abriu espaços para a realização das satisfações individuais e dos projetos pessoais.

Os projetos pessoais, em vários momentos, se sobrepuseram quando os objetivos eram projetos coletivos. Esta situação marcou as experiências do associativismo regional que, no entanto nunca foi abandonado, ao contrário, foi sempre recorrente como alternativa para baixar custo dos projetos de fomento, extensão e pesquisa sob a coordenação do Estado através das suas agências ou de outras organizações. Este fato pode ter ligação direta com a necessidade das lideranças, que além de ajudar na organização dos grupos objetos da intervenção, também foram motivados, em muitos casos, a colaborar na gestão das organizações dos agricultores.

As dificuldades enfrentadas pelos agricultores na gestão dos empreendimentos associativos, em especial as cooperativas, não é privilégio da região da Transamazônica. É o dilema do provimento do benefício coletivo que incentivam ou não os membros a participarem nas negociações e expõe os interesses. A questão central que não pode ser ignorado são os custos do engajamento dos membros na negociação, pois custa tempo (OLSON, 1999).

Os beneficiários não participam da construção dos projetos que objetivam uma coletividade ou grupo, em especial na gestão, aumentando suas chances de fracassos. Segundo Farias (2008) corroboram para o fracasso a ausência de planejamento econômico e agrícola, uma assistência técnica e gerencial para agricultores e diretores. A COOPETRA foi discutida

por mais de três anos antes da sua fundação enquanto organização coletiva. A coesão do grupo e o benefício coletivo gerado para todos, mesmo não sendo um nível de provimento ótimo, pode garantir a existência do grupo.

A união é vista pelo grupo como indispensável para enfrentar as dificuldades do cotidiano da cooperativa. A união é a base da ajuda mútua e também um fator decisivo para manter a cooperativa. Os relatórios das atas do Conselho de Administração e as entrevistas revelaram este tipo de manifestação, como empréstimos de dinheiro á associados em dificuldades para resolver um problema, em particular as doenças.

O estudo permite concluir que as primeiras formas de cooperação na região, ajuda mútua, mutirão, construíram experiências e aprendizagem de participação concreta e de gestão em projetos coletivos. A comercialização, por exemplo, nas vendas possibilitou aos agricultores conhecer as regras de mercado, sua dinâmica e as novas necessidades nas relações de troca.

As cooperativas foram identificadas neste trabalho como construções concretas estruturadas a partir das relações de interesses individuais e coletivos e da negociação entre os atores. Mas também como organização de pessoas que buscam, com bases democráticas, atender as necessidades econômicas dos seus membros (PINHO, 1982).

As lideranças são importantes para a manutenção das organizações associativas do meio rural regional. Possuem experiências política, de negociação e organização, perfil que facilita entender as regras do jogo com as demais organizações e garantir benefícios junto ao Estado. Um dos benefícios importantes que influenciam a persistência das organizações rurais da região é o crédito rural nas suas várias modalidades. As organizações precisam da vinculação a um movimento maior para aumentar seu poder de barganha e negociação. A COOPETRA é filiada ao Movimento Pela Sobrevivência da Transamazônica desde a sua fundação, estabeleceu com ele uma estreita relação política e acompanhou todas as mudanças do movimento. Esta relação facilitou a negociação com os agentes financeiros para captar os primeiros recursos que consolidaram a segunda etapa do projeto do laticínio.

Nos vinte anos da cooperativa destacam-se duas influentes lideranças que assumiram a gestão da cooperativa por mais de dois mandatos. Isto não quer dizer que as outras lideranças não são importantes para a manutenção da cooperativa. Por exemplo, o Sr. Manoel Vieira, conseguiu com seu poder de articulação política os recursos para comprar o primeiro caminhão para a cooperativa.

São lideranças porque estão dispostas a “correr riscos” e abrir mão dos projetos pessoais, são militantes formados na ideologia da solidariedade e da fraternidade. Sr. Lauro

Bamberg dedicou nove anos na gestão da cooperativa. O Sr. Altair Martini, mudou-se para a casa disponibilizada pela cooperativa próxima à fábrica para conciliar as demandas coletivas da cooperativa e da vida particular e teve que parar com a atividade que mantinha em sua propriedade. É esta ação que funda o “nós” comunitário aprendido com as primeiras experiências de cooperação e ajuda mútua.

Os pastores da Igreja Luterana foram importantes no processo de discussão, fundação e consolidação da proposta da COOPETRA, principalmente nos primeiros anos. A articulação dos pastores para conseguir os recursos que garantiram a construção da primeira etapa da obra do laticínio, a contribuição na formação das primeiras lideranças e a participação direta nos processos decisórios da cooperativa por meio do Conselho Consultivo e ensinou ao grupo valores como a solidariedade, a união e a fraternidade.

Embora Axelrod (1984) tenha demonstrado em seu estudo que a reciprocidade pode gerar a cooperação sem a necessidade de confiança, este não é o caso aqui estudado. Ao contrário, destacam a importância da confiança um no outro e valorizam a participação nas instâncias de decisão. A confiança mútua não atrapalha o funcionamento normativo da cooperativa, que a cada ano renova dois terços dos membros do Conselho Fiscal, o principal órgão de controle da cooperativa.

As assembleias funcionam como espaços comuns de decisão, socialização dos problemas, elaboração de soluções, avaliação do desempenho e escolha dos temas que farão parte das estratégias para aquele ano. É o espaço comum do grupo onde se exercitam os ajustes na democracia cooperativista.

A cooperativa é uma organização que pratica a autogestão e promove a democracia. Embora os trabalhadores contratados não sejam sócios que, segundo Singer (2000), descaracteriza uma organização de economia solidária, na COOPETRA todos os funcionários possuem alguma relação de parentesco com os associados: são filhos, esposa, genro e outros. Esse perfil dos funcionários explica porque se mostram interessados pelo sucesso do empreendimento e nos momento de crise se dispõem a cooperar para a solução do problema.

A confiança também se expande para os funcionários que em geral não participam das assembleias e são pouco consultados quando o assunto é a fábrica. Embora seja parte importante estruturante das relações de poder na cooperativa, não percebi conflitos com a direção capaz de comprometer a gestão do projeto coletivo. Os funcionários declaram confiar na gestão e avaliam como positiva a maneira como os gestores conduzem a organização. O comando da fábrica se dá de forma integrada, onde cada funcionário conhece bem suas tarefas

e as executa com capricho, pois sabe que é o resultado do seu trabalho que retorna em forma de salários.

A cooperação é resultado da participação direta dos associados, dos diretores e funcionários. A produção de qualidade, o beneficiamento e a gestão depende do desempenho de cada ator envolvido no processo até a realização da comercialização, quando fecha o ciclo e tudo recomeça. Todos dependem do bom funcionamento dessa engrenagem, é ela que garante a distribuição dos benefícios gerados.

A COOPETRA, como outras organizações associativas com fins econômicos, foi fundada com o propósito de resolver problemas concretos dos agricultores, inclusive a geração de renda, que nesta cooperativa foi resolvido com o beneficiamento e a transformação do leite em queijo e a sua comercialização.

As mudanças acontecem de forma lenta e normalmente são impulsionadas por um grupo ou pelas lideranças. Concretizam-se através de propostas para alterar o modelo de gestão ou a base de produção dos associados. Estas também incluem mudanças nas regras (Estatuto Social) que em geral são realizadas num clima de tranquilidade pelo grupo.

O grupo defende as parcerias como estratégias para ter acesso aos benefícios disponibilizados pelo Estado ou outras organizações, desde que estejam ajustados aos propósitos do grupo e contribuam para resolver as dificuldades do cotidiano.

A participação, um problema de ontem e sempre para as cooperativas com autogestão (SCHNEIDER, 1999), na COOPETRA pode ser caracterizada como ativa. Os associados definem a participação como “forte”, porque acreditam nas instâncias de decisão da cooperativa Assembleia Geral, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal como espaços comuns onde se debate e decide sobre a vida da organização de forma democrática.

As observações sugerem que o grupo compreende o jogo das relações de poder entre associados, diretores e funcionários no interior da cooperativa, distinguem interesses individuais e coletivos e preferem trata-los nos espaços adequados. Por isso, temas de interesse político são filtrados pelos diretores e não entram na agenda formal da organização, mas podem ser discutidos nos espaços informais: conversas nas horas do almoço comum e nas “prosas” antes da agenda formal.

A renda obtida foi destacada pelos associados como um dos fatores mais importantes para explicar a persistência da organização e do grupo. É resultado da comercialização realizada pela cooperativa e distribuída mensalmente aos associados em forma de pagamento pelo total de leite entregue a cada mês. É a garantia e manutenção das relações de trocas realizadas pelos agricultores no mercado local e regional.

O Conselho de Administração é a instância responsável diretamente pela gestão da cooperativa. É ele que coordena as atividades administrativas da organização, dentre as quais, a gestão dos funcionários. Nessa instância desenvolve-se a atuação das lideranças, importante para a realização dos ajustes necessários à gestão equilibrada.

Por fim, destaco os fatores que exercem influência direta na persistência da cooperativa objeto desse estudo: a confiança construída no grupo; as diferentes formas de ajuda mútua mantidas pelos associados; as relações de poder equilibradas em função da participação direta e ativa dos associados nas instâncias de decisão; a experiência política das lideranças em negociar e filtrar as pressões do contexto e a renda como garantia das trocas nos mercados.

## REFERÊNCIAS

- AMMANN, Safira Bezerra. **Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1997. 211p.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984. 241p.
- BERDEGUÉ, Júlio A. Estratégias de ação coletiva e melhoras das condições de vida das populações rurais. 2003. Disponível em: <<http://www.rimisp.cl>>. Acesso em: 10 de jan. 2014.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativismo é Economia Social, um ensaio para o caso brasileiro. In: **III Seminário Tendências do Cooperativismo contemporâneo**. OCB/SESCOOP, 2004.
- BRASIL, Ministério do Meio Ambiente (MMA). **A história do movimento pelo desenvolvimento da Transamazônica e Xingu (MDTX)**, Brasília, 2006.
- CAILLÉ, Alain. Nem holismo, nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o Paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.13, no. 38, p.5-37, 1998.
- CANDIDO, Antônio. **Os parceiros do Rio Bonito: Estudo sobre o caipira paulista e a transformação dos seus meios de vida**. 6. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1982.
- CARVALHO, Horácio Martins. Formas de associativismo vivenciadas pelos trabalhadores rurais nas áreas oficiais de reforma agrária no Brasil. In: IICA/MEPF/NEAD, Curitiba, 1998.
- COOPETRA, Estatuto Social, 1993.
- COOPETRA, Relatórios das Atas, assembleias gerais, período, 1993 a 2012, Rurópolis, Pará, 2013.
- COOPETRA, Relatórios do Conselho de Administração, período, 1993 a 2012, Rurópolis, Pará, 2013.
- CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation**. Trad. E Friedberg, S. Stelzer Hain, Frankfurt a. M, 1993. 391p.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Por que as Cooperativas Agropecuárias e Agroindustriais Brasileiras estão Falindo? ERA: **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 39 n° 2 p. 18-26, Abr./Jun. 1999.
- CUNHA, Luís Henrique. **Manejo comunitário de recursos naturais na Amazônia: Arranjos institucionais e mediação externa**. 2002. Dissertação (Doutorado) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA / Universidade Federal do Pará, Belém, 2002.
- D'INCAO, Maria Conceição, ROY, Gérard. **Nós, cidadãos: autonomia e participação popular**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. 279p.

DEUS, Adelia Meirelis de; CUNHA, Djanira do Espírito Santo Lopes; MACIEL, Emanuel Moreira. Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia. **VI Encontro de pesquisa em Educação**, 2010. Disponível em: <<http://www.ufpi/ppged/index/pagina/id/1766>> Acesso em: 03 jan. 2014.

FARIAS, Silvio Kanner Pereira. **Gestão coletiva de máquinas e equipamentos agrícolas na agricultura familiar no assentamento Luiz Lopes Sobrinho**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.

FEENY, David; BERKES, Fikret; MCCAY, Bonnie J.; ACHESON, James M. **A tragédia dos comuns: vinte e dois anos depois**. In: DIEGUES, Antonio Carlos; Moreira, André de Castro C. (Org.). **Espaços e recursos naturais de uso comum**. São Paulo: NUPAUB/LASTROP-USP, 2001. p. 17-42.

FRIEDBERG, Erhard. **O Poder e a Regra: dinâmicas da ação organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993. 412p.

FRIEDBERG, Erhard. **Organização**. In: Boudon, R. (Dir.). **Tratado de sociologia**. Trad. T. Curvelo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 1995. p.375-412.

GODBOUD, J. T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. v. 13, nº. 38, p.39-51, Out. 1998.

GOHN, Maria da Glória. O cenário da participação em práticas de gestão da coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças no caráter do associativismo. **Motrivivência**. Campinas, Ano XI, nº 14, p. 15 – 32, Mai. 2000.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 111p.

GUIMARÃES, Gisele Martins; SILVEIRA, PRC da. Por trás da falsa homogeneidade do termo agroindústria familiar rural: indefinição conceitual e incoerência das políticas públicas. In: **Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção**. 2007.

HARDIN, Garret. The tragedy of the commons. **Science**, 162: 1244-8, 1968.

HÉBETTE, Jean; MOREIRA, Edma Silva. A Marcha do Trabalhador do Campo Rumo à Cidadania: domínio da terra e estrutura social no Pará. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.11/2 abr. jun.1997. Disponível em: <http://www.sead.gov.br/produtos/spp/index.php>> Acesso em 25 mai. 2013.

IDESP, Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará, Imazon - Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia. PMV – Programa Municípios Verdes. 2012.

IRELAND, Rowan. **Comunidades Eclesiais de Base, Grupos Espíritas e a Democratização do Brasil**. In: KRISCHKE, Paulo J; MAINWARING, Scott (Org). **A Igreja nas bases em tempo de transição**. Porto Alegre: L&PM: CEDEC, 1986. 208p.

KRISCHKE, Paulo J. **As CEBs na “abertura”: Mediação Entre a Reforma da Igreja e as Transformações da Sociedade**. In: KRISCHKE, Paulo J; MAINWARING, Scott (Org). **A Igreja nas bases em tempo de transição**. Porto Alegre: L&PM: CEDEC, 1986. 208p.

LACERDA, Automar Guedes de; MALAGODI, Edgard. Formas de cooperação e reforma agrária. In: **Encontro da Rede de Estudos Rurais**, 2, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro CPDA/UFRRJ, 2007.

LAZZARETTI, Miguel Ângelo. Fatores inibidores e facilitadores na produção de ações coletivas em assentamentos de Reforma Agrária do MST. **Revista Tempo da Ciência**, Curitiba, (14) 27, p.73–88, 1º Sem. 2007. Disponível em: <<http://www.e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia>> Acesso em: 20 nov. 2013.

LEROY, Jean-Pierre. **Uma Chama na Amazônia, campesinato, consciência de classe e educação: O movimento sindical dos trabalhadores rurais de Santarém (PA)**. Rio de Janeiro: FASE, 1989.

MANESCHY, Maria Cristina, KLOVDAHL, Aldeon. Redes de associações de grupos camponeses na Amazônia Oriental (Brasil): fontes de capital social? **REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales**. Vol. 12, 4, Junho 2007.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.2, p. 287-298, maio/ago. 2004.

MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: **Sociologia e antropologia com uma introdução à obra de Marcel Mauss e de Claude Lévi-Strauss**. São Paulo: EPU/Edusp, 1974.

MAUSS, Marcel. Sociologia e antropologia. Trad. P. Neves. São Paulo: Cosac Naify, 2003. 536p.; Introd. e Cap.I, p.185-210].

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. De S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4. ed. São Paulo, 1996. 269p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social**. In: DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.

MOURÃO, Leila. Cooperativismo Paraense: história e memória. **V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**. Ribeirão Preto, São Paulo, Agosto 2008.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: bens públicos e teoria dos grupos**. Trad. M.D.C. Guerreiro; M.L. Faria. Oeiras: Celta Editora, 1999.

OSTROM, Elinor. A behavioral approach to the rational choice theory of collective action. **American Political Science Review**, v.92 (1):1-22, 1998.

PARADELO, Breno; FARDINI, Julianna; VILELA, Susan Miyashita; ALVES, Maurício Cordeiro. **Panorama do Cooperativismo Brasileiro, ano 2011**. OCB/SESCOOP, 2012.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina Cooperativista nos Regimes Capitalista e Socialista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004. 357p.

PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. **Cooperativa Agrícola Santo Antônio: uma ação coletiva bem sucedida no Município de Marituba - PA**. 2008. 127f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

RECH, Daniel. **Cooperativismo: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: FASE, 1995.

REIS, Maria de Nazaré Ferreira. **Dinâmica do cooperativismo alternativo na Bragantina, Estado do Pará: agricultores familiares no caminho da participação e da gestão**. 2002. 231f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável). Universidade Federal do Pará, Belém, 2002.

RIOS, Gilvandro Sá Leitão; CARVALHO, Daniela Moreira de. Associação de agricultores familiares como estruturas de ensaio pré-cooperativas. In: **II Encontro de Rede de Estudos Rurais**, 2, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, 2007.

SABOURIN, Eric. A ajuda mútua rural, entre intercâmbio e reciprocidade. In: **Encontro da Rede de Estudos Rurais**, 1, Niterói. Anais. Niterói: UFF, Rede de Estudos Rurais, 2006.

SABOURIN, Eric. Economia solidária no meio rural brasileiro: uma análise a partir da noção de reciprocidade In: **Congresso Latinoamericano de Sociología Rural**, 9, Quito, Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU), 2006.

SABOURIN, Eric; OLIVEIRA, Marcelo Nascimento de; XAVIER, José Humberto Valadares. Lógica familiar e lógica coletiva nos assentamentos de reforma agrária do Brasil: o caso do Município de Unaí (MG). **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.15-44, abr. 2007.

SANTOS, Jair Carvalho dos (Coord.), et al. **Diagnóstico e caracterização da cadeia produtiva leiteira na Região Oeste do Pará**. Belém (PA), 2010.

SCHMITZ, Heribert.; MOTA, Dalva Maria da.; PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. Ação coletiva com fins econômicos: reflexões teóricas a partir de dois estudos de caso no espaço rural. In: **Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção**, 7. Fortaleza. Anais: SBSP, 2007.

SCHNEIDER, João Elmo. **O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro**. In: LOUREIRO, Maria Rita. (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1981.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Editora Unsinos, 1999. 496p.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. In: **Psicologia & Sociedade**; 19, Edição Especial 1: 84-94, 2007.

SILVA, Maria Ivonete Coutinho da. **Mulheres migrantes na Transamazônica: construção da ocupação e do fazer política**. 2008. 374p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

SIMÕES, Aquiles. **A relação Estado e agricultura familiar na fronteira agrícola amazônica: o caso da região da Transamazônica**. UFPA/NAEA-Núcleo de Altos Estudos da Amazônia, PAPER nº 164, 2002.

SINGER, Paul. A Recente Ressureição da Economia Solidária no Brasil. In: SANTOS, B. de S. (Org). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002: 81-129p.

SOUZA, Ana Paula Santos. **O desenvolvimento socioambiental na Transamazônica: a trajetória de um discurso a muitas vozes**. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável). Universidade Federal do Pará, Belém, 2006.

TEMPLE, Dominique. Porque precisamos de outra lógica. Brasil, 2011, Tradução Éric Sabourin. Disponível em: <<http://www.dominique.temple.free.fr/reciprocit.php>> Acessado em 10 dez. 2013.

TILLY, Charles. Introduction. In: TILLY, Louise A.; TILLY, Charles (eds.). **Class conflict and collective action**. London: Sage Publishers, 1981, p. 13-25.

VELHO, Otavio G. **Capitalismo autoritário e campesinato: um estudo comparativo da fronteira em movimento**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: editora DIFEL, 1979.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista, SOCERJ**. 2007; 20 (5): 383-386 set./out. 2007.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Brasília: UnB, 2002. 2. Vol.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXOS**

## ANEXO A

Questionário: A gestão da cooperativa e a participação dos cooperados

A trajetória (da cooperação) e a história da cooperativa;
As revendas, quem ajudou a criar e a organizar;
O momento da discussão da criação da cooperativa (1991);
Os interesses que moviam a participação na cooperativa;
A cooperativa tem vinte anos, o que sustenta a cooperativa, é a questão econômica, existem outros motivos e valores envolvidos?
As lideranças, o governo, os parlamentares, tudo ajudou na vida da cooperativa, e os cooperados como eles se comportaram nas crises?
A ideia de cooperação persiste no grupo, por quê?
O perfil da produção familiar influencia o sucesso da cooperativa?
Os espaços comuns do grupo ainda são as comunidades que foram se formando ao longo do tempo?
As questões partidárias, políticas e as interferências na cooperativa?
O que mantém essa cooperativa?
O que motivou a criação da cooperativa?
Existe união entre os cooperados, o grupo?
Como é a participação nas assembleias, nas reuniões?
Que benefício a cooperativa trouxe para o Senhor?
E as revenda surgiu como ensaios para a criação da cooperativa?
Quem ajudou a organizar as revendas na região?
Como foi sua participação nas assembleias, qual sua avaliação?
Onde aprendeu a trabalhar de forma comum, associações, cooperativas?
O que o grupo tem em comum, o que ajuda na união do grupo e na manutenção da cooperativa?
E os gestores, qual a sua avaliação?
As influencias de outros grupos na cooperativa?
Nos vinte anos a cooperativa teve que alterar as regras (estatuto), qual sua avaliação?
Os parceiros que tem ajudado e influências na vida da cooperativa?

A maioria dos sócios tem origem no centro sul do Brasil, isso tem influências na manutenção da cooperativa?
A cooperativa já surgiu contratando funcionários, porque?
E a questão dos filhos dos funcionários para trabalhar na fábrica, esse é um apelo da cooperativa?
E a questão do conhecimento entre o grupo, como ele é transmitido e comunicado?
Essa cooperativa ainda tem muito fôlego?
Os sócios querem continuar com a cooperativa?
O grupo é unido, como podemos observar isso?
As ameaças para a cooperativa?
Porque o número de sócios, nesses vinte anos, não cresceu?
s suas experiências de outra região com cooperativas?
O senhor se sente beneficiado pela cooperativa?
Porque essa cooperativa está dando certo até o momento?
O senhor tem parentes que também são sócios na cooperativa?
O senhor não é mais fornecedor, mas continua sendo sócio da cooperativa, o que o motiva a continuar?
A questão do gado de leite e a escassez da mão-de obra?
O cuidado com a gestão também é importante para manter a cooperativa?
E o senhor ganhou dinheiro com a atividade do gado leiteiro?
O que o senhor aprendeu com a cooperativa?
Já participou de algum trabalho coletivo ou trabalho conjunto?
As despesas com os funcionários, como é vista pelos cooperados?
Participa de outros grupos fora do grupo da cooperativa?
A crise na cooperativa, como se comportam os sócios-cooperados?
Fora das assembleias existem espaços comuns onde os cooperados se encontram?
Quem trabalha no estabelecimento com a atividade do leite?
Os gestores da cooperativa, como são avaliados pelos cooperados?
Já pensou em sair da cooperativa porque foi contrariado por algum motivo?
Existem experiências isoladas com trabalho coletivo? (como casa de farinha do seu Denilton)

## ANEXO B

## Questionário: Perfil dos Funcionários e a gestão da fábrica

1 - Perfil dos funcionários:			
Nome: _____			
Estado Civil:			
<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Outro	
Faixa etária:			
<input type="checkbox"/> 18 - 29	<input type="checkbox"/> 30 - 45	<input type="checkbox"/> Acima de 45	
Faixa de renda (o que recebe de Salários)			
<input type="checkbox"/> 1 a 2 SM	<input type="checkbox"/> 3 a 5 SM	<input type="checkbox"/> 6 a 10 SM	<input type="checkbox"/> Acima de 10 SM
Quantos anos trabalha na Cooperativa:			
<input type="checkbox"/> 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	
Tipo de vínculo contratual:			
<input type="checkbox"/> Estatutário	<input type="checkbox"/> Celetista	<input type="checkbox"/> Contrato temporário	<input type="checkbox"/> Autônomo
Que tipo de relação não contratual com a cooperativa?			
<input type="checkbox"/> Sócio da cooperativa			
<input type="checkbox"/> Filho (a) de sócio da cooperativa			
<input type="checkbox"/> Esposo (a) de sócio da cooperativa			
<input type="checkbox"/> Outro tipo de relação, qual? _____			
2 - A gestão da Cooperativa:			
Qual sua avaliação da gestão da cooperativa:			
<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Boa	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Ruim
Uma palavra que justifique sua escolha e opinião: _____			
Como considera a sua relação com a gestão da cooperativa (gestor ou CA):			
<input type="checkbox"/> Equilibrada (Nunca teve problemas com os gestores e com os conselhos)			
<input type="checkbox"/> Desequilibrada (já teve algum tipo de problema com os gestores ou CA)			
<input type="checkbox"/> Outra situação, _____			

Os funcionários são consultados para auxiliar as decisões do CA ou da Assembleia Geral?									
<input type="checkbox"/>	As vezes quando o assunto se refere a fábrica								
<input type="checkbox"/>	Sempre somos consultados quando o assunto é a fábrica								
<input type="checkbox"/>	Nunca somos consultados								
<input type="checkbox"/>	Outra situação, _____								
O que motivou sua decisão em trabalhar na cooperativa e não outra empresa?									
_____									
Como tem se comportado em relação as crises financeiras na cooperativa?									
<input type="checkbox"/>	Com preocupação e ajudando dentro do possível								
<input type="checkbox"/>	Sem preocupação, pois tenho um contrato formal com a cooperativa								
<input type="checkbox"/>	Não fico preocupado, acredito na união dos cooperados e do gestor								
<input type="checkbox"/>	Sou indiferente as crises da cooperativa								
Qual o seu plano para o futuro?									
_____									

## ANEXO C

Questionário: Perfil dos cooperados entrevistados.

NOME	ANO DE ADMISSÃO	UF - ORIGEM	EST. CIVIL		ATIVIDADE NA PROPRIEDADE.
			SOLTEIRO	CASADO	
Adelino Lira	1993	RS		X	Pecuária
Airton Marcolino Kossmann	1994	RS		X	Pecuária
Alceu Luíz Schäfer	1994	RS		X	Pecuária
Aloisio Lauro Bamberg	1993	RS		X	Agropecuária
Altair Pedro Martini	2006	RS		X	Pecuária
Aneldo Krüger	1994	SC		X	Pecuária
Demilton Gomes Cardoso	2008	RJ		X	Agropecuária
Dorgival Oliveira Claudino	1997	PE		X	Pecuária
Elias Rodrigues Machado	1994	MG		X	Agropecuária
Ernani Êrico Konrad	1994	RS		X	Agricultura/pecuária
Francisco das Chagas do Valle Nascimento	1994	MA		X	Pecuária
Irno Martini	1993	RS		X	Pecuária
Luiz Medeiros dos Santos	1993	RS		X	Agropecuária
Manoel Vieira do Nascimento	1993	PR		X	Agropecuária
Marino José Antes	2008	PR		X	Agropecuária
Reni Boone Deutsch	2006	RS		X	Agropecuária
Roque Alceu Berwanger	1997	RS		X	Pecuária
Salviano Antonio dos Santos	2009	GO		X	Pecuária
Severino Oliveira Claudino	1996	PE		X	Agropecuária
Waldemar Eckhardt	1993	RS		X	Pecuária