

QUANDO A AJUDA ATRAPALHA: PARADIGMAS NA FORMAÇÃO E INTERVENÇÃO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DO SUDOESTE PAULISTA

LUCAS DINIZ DE MELO VIEIRA¹, RICARDO SERRA BORSATTO²

¹ Graduando do Curso de Tecnologia em Agronegócio da FATEC – Itapetininga - e-mail: vieira_diniz@hotmail.com

² Professor Associado do Curso de Tecnologia em Agronegócio da FATEC – Itapetininga - e-mail: rsborsat@ig.com.br

RESUMO

Esse artigo apresenta os resultados de uma pesquisa conduzida junto aos protagonistas de uma cooperativa agropecuária com sede no sudoeste paulista. O objetivo foi conhecer os processos associativos que levaram ao início da cooperativa, bem como verificar se alguns princípios-chaves do cooperativismo vêm sendo empregados, além de realizar um diagnóstico da atual conjuntura dos seus processos associativos. Para tanto, a pesquisa utilizou-se de técnicas de pesquisa qualitativa, tais como entrevistas semiestruturadas e coleta de relatos orais. Inferiu-se que, apesar de as instituições e as pessoas envolvidas na fundação e na condução de uma cooperativa, possuírem boas intenções, essas acabam por prejudicar o desenvolvimento da mesma, por falta de conhecimento dos princípios que regem uma cooperativa.

PALAVRAS-CHAVE: cooperativismo agrícola. processos participativos. agricultura familiar.

1. INTRODUÇÃO

Em momentos de crise econômica mundial são comuns, nos noticiários, informações a respeito de empresas, sólidas até então, que iniciam ações defensivas que combatam os efeitos recessivos gerados pela economia global. Vê-se a redução da jornada de trabalho, férias coletivas, demissões, concordatas, entre outras. Ações essas comuns no mundo corporativo capitalista, porque evitam a “quebra”, ou falência das empresas e, principalmente, de seus sócios.

Tendo em vista a atual conjuntura econômica, o crescimento do cooperativismo brasileiro apresenta resultados que, nem de longe, lembram o clima recessivo pelo qual a economia mundial passou nos últimos anos. Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil (2010).

Entre os anos 2006 e 2009 o número de cooperativas cresceu em média 1,4% ao ano, chegando a 4,3% no período 2007/2008; o aumento no número de cooperados foi em média de 2,2% entre os anos 2006 e 2009, chegando ao valor de 10,1% no ano 2007/2008; em torno de 4,1% de elevação no número de empregos diretos no triênio 2006/2009, alcançando 12,7% entre 2006/2007, e; aumentando o volume financeiro de suas exportações diretas em 14,5% ao ano, nos últimos dezoito anos.

Os números que envolvem cooperativismo agropecuário, para o ano 2009, indicam que esse participa com mais de 38% no Produto Interno Bruto (PIB) do setor agropecuário e que suas exportações diretas passaram de US\$ 3 bilhões. São números impressionantes, ainda mais se considerar que o cooperativismo agropecuário é formado por apenas, pouco mais de mil e seiscentas cooperativas agrícolas, conquanto envolvam mais de 942 mil cooperados e gerem quase 139 mil empregos diretos (OCB, 2010).

Ademais o cooperativismo promove a inclusão econômica e social de parcelas significativas da população que antes não eram atendidas adequadamente pelo poder público. Haja vista, que quase 70% das propriedades ligadas a cooperativas têm área menor que 50 hectares, área considerada pequena diante dos padrões brasileiros. (OCB, 2010)

Além dos resultados financeiros, que por si só são muito atraentes, pelas experiências adquiridas na convivência livre e democrática e nos processos participativos que devem ocorrer em cooperativas, o cooperativismo estimula a participação política, o interesse pela comunidade, o estímulo à promoção social, o sentimento de pertencimento do cidadão em sua comunidade, porque esse passa a participar pró - ativamente, entre outros ganhos intangíveis. Enfim, parafraseando o Ex-Ministro da Agricultura e Abastecimento, Roberto Rodrigues, “o cooperativismo é a doutrina que visa corrigir o social através do econômico.” (RODRIGUES, 2007, p. 20).

Para se compreender como poderia o cooperativismo causar as transformações sociais e comportamentais afirmadas acima, é fundamental conhecer os sete princípios básicos que o norteiam: i) Adesão livre e voluntária; ii) Gestão democrática e livre; iii) Participação econômica dos membros; iv) Autonomia e independência; v) Educação, formação e informação; vi) Intercooperação, e; vii) Interesse pela comunidade. (Holyoake, 2004)

O presente trabalho se justifica pela compreensão de que esses princípios devem estar presentes em todas as cooperativas e que, sem eles, as cooperativas estarão fadadas ao insucesso cooperativo, independentemente do seu sucesso financeiro-comercial. Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa conduzida com o intuito de conhecer os processos associativos, que levaram ao início de uma cooperativa agrícola localizada na região sudoeste paulista, bem como verificar se os princípios do cooperativismo, supracitados, vêm sendo empregados, além de realizar um diagnóstico da atual conjuntura dos seus processos associativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Estado tem, na economia, a função de prover o desenvolvimento, de distribuir renda, e de possibilitar o acesso da população a serviços essenciais como saúde, segurança pública e educação. Desse modo, ele é o principal responsável pela inclusão social das parcelas mais pobres da população. Assim, se suas funções forem executadas, naturalmente, ocorrerá o desenvolvimento econômico, que é o cenário ideal para a formação de novas vagas no mercado de trabalho e a consequente geração e distribuição de renda.

No entanto, observa Bialoskorski (2004), nas últimas décadas, o poder público não tem demonstrado condições de prover a sociedade de todo bem estar necessário, seja por limitações orçamentárias, seja por incapacidade de administrar o gigantismo da máquina pública. O autor afirma que, o chamado “Estado do bem-estar” foi substituído por um poder público preocupado em garantir a atividade econômica desenvolvimentista, contudo, sem condições de oferecer à sociedade amplos serviços essenciais de assistência à saúde, acesso à educação, segurança pública, previdência social, entre outros. Essa situação termina por agravar a já precária condição social de significativa parcela da população.

Contudo, recentemente, os governos preocupados com o desempenho da economia esforçam-se para que haja a abertura econômica e o incremento do comércio internacional.

Bialoskorski (2004), salienta que essa abertura comercial, também conhecida por globalização, faz com que as condições de concorrência se intensifiquem na economia, e, se isso gera eficiência econômica que se reflete em benefícios diretos aos consumidores de um lado; por outro, produz, em curto prazo, a elevação no nível de desemprego, piorando as condições sociais.

Naturalmente, sendo o fruto desse mercado sem fronteiras, apenas sobrevivem as empresas que são tão eficientes que sejam capazes de competir com qualquer outra empresa de país estrangeiro. Para Bialoskorski (2004), sofisticação tecnológica e de gestão poderiam trazer um rearranjo econômico. Esse rearranjo, por sua vez, eleva o nível de desemprego e cria problemas de geração e distribuição de renda para a sociedade, o que exige medidas sociais e políticas públicas específicas para atender a essas novas demandas sociais, as quais o poder público nem sempre consegue, ou se dedica a equacionar.

Devido à percepção da ineficiência do Estado em atender as demandas sociais modernas, embora a sociedade civil não ignore que atendê-las seja o dever deste, ela se organiza para suprir as suas carências e fazer o papel que deveria ser protagonizado pelo poder público. A essas organizações dá-se o nome de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), ou Organização Não Governamental (ONG), onde estão inseridas as fundações, associações e cooperativas. As OSCIPs estão vinculadas ao Terceiro Setor, isso porque elas cumprem um papel que pertenceria ao governo (Primeiro Setor), mas que esse não tem capacidade de realizar e o Segundo Setor, as empresas privadas, não fazem de maneira acessível a todas as camadas da população.

Nesse aspecto, os empreendimentos cooperativistas desempenham papel de extrema relevância, pois contribuem para o desenvolvimento econômico, aliado a geração de empregos, distribuição de renda e proveem a sociedade de serviços essenciais, como saúde, educação, entre outros. Especialmente, no que tange a distribuição de renda, o cooperativismo com sua forma de divisão das sobras *pró-rata*¹, faz com que ninguém se desenvolva economicamente mais do que quem contribuiu e o desenvolvimento maior é da cooperativa.

Contudo, ocorre um impasse doutrinário, quando se trata de definir em qual setor o cooperativismo melhor se encaixa. Afinal, as cooperativas são caracterizadas como organizações de função econômica sem o objetivo de lucros (*not-for-profit*²). Mas, como as cooperativas têm objetivo econômico, são excluídas da definição de organizações da sociedade civil de interesse público, apesar de cumprirem com a função pública de geração e distribuição de renda.

Desse modo, salienta Bialoskorski (2004, p. 4), “O conceito de Terceiro Setor não é suficiente para abrigar as organizações cooperativas que são incluídas, de acordo com essa análise, no Segundo Setor, juntamente com as organizações que visam lucros nos mercados, o que não é correto”.

Contudo, essa é uma limitação brasileira; na Europa, o conceito de economia social não deixa de abranger o cooperativismo como mais um ramo do Terceiro Setor.

Os princípios que norteiam o cooperativismo atual, no âmbito da legislação brasileira (BRASIL, 1971) são os mesmos que foram adotados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), e que, por sua vez, foram criados inicialmente pelos Probos Pioneiros de Rochdale em 1844, os quais já foram citados anteriormente, em Holyoake (2004).

Alguns desses princípios ainda são muito polêmicos e de tempos em tempos se abrem novos fóruns para se debater sua retirada ou permanência, para que haja uma maior adaptação do cooperativismo ao capitalismo moderno. Indubitavelmente, as propostas de adaptação do cooperativismo não podem ser admitidas sem que sejam mantidos os seus princípios doutrinários. Entre as propostas mais radicais para o cooperativismo por virem a descaracterizá-lo, pois pretendem aproximá-lo das empresas privadas de capital, está a formulada por Jank (1997, p. E5)

- Seleção de cooperados ativos, com base no grau de fidelidade, comprometimento e eficiência econômica;
- Eliminação do critério de livre entrada na cooperativa, definindo padrões rígidos de participação no negócio;
- Profissionalização da gerência, desenvolvendo sistemas modernos de controle e avaliação, incluindo os conselhos de administração e fiscal;
- Desenvolver novos critérios de pagamento dos cooperados ou valorizar o indivíduo que traz benefícios em termos de volume, qualidade e redução da sazonalidade de oferta, por exemplo, no caso do leite;
- Discutir novos critérios de votação em assembleia, que favoreçam a continuidade do desempenho econômico e, em caso de sucessão, a harmonia das boas diretrizes;

¹ Todos os associados contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, o qual é controlado democraticamente. Se a cooperativa é bem administrada e obtém uma receita maior do que as despesas (a essa diferença se nomeia sobras), esses rendimentos serão divididos entre os sócios até o limite do valor da contribuição de cada um, na geração de receitas. O restante poderá ser destinado para investimentos na própria cooperativa ou para outras aplicações, sempre de acordo com a decisão tomada em assembleia. A distribuição do excedente pró-rata das transações dos associados, ou retorno das sobras, exprime uma ideia essencial do cooperativismo – a busca pelo preço justo, afastando qualquer sentido lucrativo.

² *Not-for-profit* ou *non-profit* (não destinada a lucro, tradução livre) é toda a organização que, por não ter como objetivo a lucratividade, distribui as sobras financeiras aos seus associados ou a própria instituição em forma de investimentos.

- Encontrar formas de acesso a capital de risco para novos investimentos; tornar mais ágeis as decisões de mercado e, neste ponto, é muito oportuna a discussão sobre a criação de subsidiárias na forma de sociedades anônimas;
- Entender e gerenciar o processo de adição de valor; hoje é possível verticalizar a produção, sem necessariamente construir fábricas, por meio da coordenação com outras empresas via joint ventures e outras alianças estratégicas.

Outra questão que envolve as cooperativas, refere-se à sua formação. Uma cooperativa surge quando um grupo de pessoas busca solucionar questões que, ou o governo não interfere, ou o mercado exerce uma pressão sobre aqueles que não têm capacidade suficiente para competir dentro da lógica liberal do capitalismo. Contudo, há momentos em que a sequência natural de formação de uma cooperativa é subvertida.

Crúzio (1999), responsabiliza pelos insucessos no cooperativismo aquelas instituições que interferem para a formação e a expansão do cooperativismo, inclusive com a intenção de provocar um desenvolvimento socioeconômico mais rápido nas comunidades onde este é instalado. No entanto, como as bases cooperativismo não estão enraizadas nos associados, esse tende a não perdurar após o afastamento das instituições que o promoveram. Essa interferência é classificada como uma “formação de cima para baixo”.

Schneider (1991), apresenta um clássico que poderá servir como exemplo, o caso ocorrido na região Sul, quando, por volta de 1955, cooperativas foram submetidas aos interesses do governo federal. Foi elaborado um plano para tornar o país autossuficiente na produção de trigo. Dentro desse plano, houve liberação dos financiamentos e dos subsídios para os produtores, desde que se filiassem às cooperativas, situação que favoreceu a expansão do cooperativismo implantado de cima para baixo.

Contudo, não é só o governo federal que implanta cooperativas de cima para baixo. Incurções similares podem ser verificadas nos três âmbitos de governo (federal, estadual e municipal), nos três poderes (executivo, legislativo e judiciário), por parte das empresas privadas que desejam organizar suas vendas e tentam formar grupos de compras ou fornecedores de matéria prima, por parte do setor organizacional como empresas de assistência técnica ou apoio ao micro e pequeno empreendedorismo e até mesmo por pessoas físicas que, por diversas razões, acreditam-se capazes de formar uma cooperativa sem que os potenciais cooperados tenham interiorizado os conceitos e importância do cooperativismo.

Hardin (1968 *apud* OSTROM, 1990) desenvolveu a teoria que denominou: *The tragedy of the commons* (a tragédia dos comuns, em uma tradução livre), que simboliza a degradação do ambiente, porque muitos indivíduos de uma mesma comunidade utilizam os recursos em comum. A única perspectiva de manutenção do desenvolvimento desses seria a intervenção de agentes externos com propostas pré-moldadas de melhoria. (1968 *apud* OSTROM, 1990),

Contraopondo a opinião de Hardin, Ostrom (1990) propõe que os indivíduos de uma mesma comunidade, que vivem um mesmo contexto sociocultural e os mesmos problemas em determinado setor podem sim, sozinhos, conceber estratégias de desenvolvimento para seu núcleo e com isso dirimir problemas que lhes atinjam, sem a intervenção de agentes externos, praticando o que ela denomina: *Governing the commons*, (governança dos comuns em uma tradução livre).

Buscando a compreensão doutrinário-econômica do cooperativismo, Galerani (2003) assevera que este se trata de um empreendimento econômico, que é formado por uma sociedade de membros cooperantes. Mas essa definição, demasiadamente simplista para resumir o processo associativo entre homens e mulheres que tem cada um a sua personalidade e suas peculiaridades tão ímpares, não satisfizeram sequer ao autor, que mais tarde afirmou que o cooperativismo, com suas “características e essência filosófica fundamentadas no sentimento da cooperação e constituída com o objetivo de agregar valor à produção econômica dos seus associados é apenas uma de suas múltiplas facetas” (GALERANI, 2003, p. 3).

Pode-se afirmar que a organização cooperativa é um contexto cultural. E a cultura, por sua vez, são conjuntos de representações nas quais os eventos, ações, objetos, aspirações, expressões e situações ganham significado específico dentro do contexto. Geertz (1989, p.15) afirma que, “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”. Com essa metáfora, ele pretende demonstrar que a cultura de cada indivíduo interfere de maneira complexa, ou holística, em

suas relações interpessoais, e que essa interferência se reflete nos resultados de suas ações em sociedade.

Em complementação com os conceitos metafóricos de Geertz, Thompson (1995) inclui o conflito e o poder na pauta do contexto cultural, como parte de um processo socialmente estruturado. Segundo o autor, toda a carga das bagagens socioculturais e do ambiente onde se deu a formação de cada indivíduo (indivíduo esse que é o ator no teatro de sua existência) forma a personalidade única que é carregada junto com as bagagens socioculturais de todos os atores que participarão da nova organização social, e essas formam a “personalidade coletiva” dessa organização.

Complementando o que já vem sendo afirmado, toda a cultura organizacional de uma cooperativa pode ser compreendida, conforme a definição proposta por Antonialli (2000), como sendo todo um conjunto de premissas básicas que um grupo inventa, descobre ou desenvolve, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Antonialli (2000) ainda divide a cultura organizacional em três níveis, que são: pressupostos básicos, valores e ideologia, e artefatos visíveis. Entre os pressupostos básicos, ressalta-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e a ideologia, incluem-se os ideais e as normas de comportamento, e; entre os artefatos visíveis incluem-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

Com todas essas diferentes análises, pode-se concluir que o cooperativismo é muito mais do que uma organização que visa atender as expectativas econômicas de seus associados. São contribuições que vêm confirmar a percepção de que a cooperativa, assim com todos os processos associativos, são altamente influenciados e interdependentes das bagagens socioculturais dos seus membros.

Trata-se de uma organização social complexa, com múltiplas variáveis, assim como são múltiplos os caracteres que formam a personalidade de cada indivíduo humano. Quando o ministro Roberto Rodrigues afirmou que o cooperativismo era a doutrina que visava corrigir o social através do econômico, poderia ter aprofundado mais sua reflexão se considerasse que além de corrigir o social através do econômico, o cooperativismo faz com que o econômico seja corrigido através do social, pois um interfere diretamente no outro (VIEIRA, 2008).

Dessa forma, o cooperativismo solucionaria diversos problemas sociais. E aqui não se trata apenas de má distribuição de renda, desemprego, pobreza, entre outros. Esses seriam apenas sintomas de um problema social mais profundo e um tanto subjetivo, que é o que causa esses sintomas: o egoísmo, que gera o egocentrismo, a impressão de autossuficiência, a indiferença, a apatia etc. Participando coletivamente, interdependendo em um grupo coeso, respeitando as opiniões alheias e vendo as suas próprias opiniões serem consideradas, o verdadeiro problema social e, conseqüentemente, os seus sintomas tendem a deixar de existir (BORDENAVE, 1985).

3. METODOLOGIA

A cooperativa ora estudada, a qual se preferiu não citar o nome e a localização por razões éticas, foi analisada através de entrevistas semiestruturadas e consultas de opinião com diversos atores ligados ou não a cooperativa. Essas foram aplicadas entre meados do mês de outubro e o final do mês de novembro de 2009.

Como princípio de coleta de dados utilizou-se a metodologia etnográfica e não foram adotadas hipóteses fechadas. Definiram-se as premissas básicas de observação e as dimensões que seriam exploradas, de modo que se pudessem apreender as categorias sociais relevantes e os seus significados socialmente construídos, sem que a análise fosse contaminada por quaisquer ideias preconcebidas e, com isso os resultados das observações fossem prejudicados (WHITAKER, 2002).

Nesse sentido, a compreensão das causas que levaram a formação da cooperativa e o estilo de gestão da organização, foram os direcionadores das entrevistas. Era parte do objetivo desse trabalho apreender as categorias sociais relevantes, reconstruir as experiências e os significados socialmente

construídos para os atores envolvidos, a fim de que se pudesse chegar a conclusões que viessem a representar a realidade da cooperativa.

Foram entrevistadas seis pessoas: o presidente da cooperativa, um funcionário (o único), três produtores cooperados que comercializavam sua produção através da cooperativa e o diretor da Casa da Agricultura Municipalizada; e foram consultadas as opiniões sobre a formação e a atual gestão da cooperativa com outras seis pessoas: três produtores não cooperados, mas que também comercializam sua produção através da cooperativa e três produtores não ligados a organização, pois não eram cooperados e não utilizavam sua estrutura, mas que tinham opinião quanto à gestão e formação da mesma.

O número de entrevistados não se tratou de escolha aleatória. Após terem sido realizadas as entrevistas com o presidente e com o funcionário, solicitou-se o contato com os atuais vinte e cinco cooperados atuantes. Durante uma semana apenas, dezesseis foram contatados e, desses, apenas três aceitaram participar das entrevistas. Para que não houvesse desigualdade numérica de opiniões, adotou-se o mesmo número para os entrevistados não cooperados que entregariam produtos à cooperativa e entrevistados não ligados à mesma.

As entrevistas semiestruturadas e as consultas de opinião tiveram durações variadas, mas basicamente com o mesmo teor. As consultas de opinião foram caracterizadas pela reconstrução das experiências e por meio da sugestão de temas e estímulo à livre construção das ideias e argumentos dos participantes. Mas, para que não houvesse qualquer preocupação quanto às possíveis consequências de suas opiniões e tentativa inconsciente de mascarar as reais impressões quando ao processo associativo, apenas após as entrevistas foram feitas as anotações em um caderno de campo.

Os procedimentos para o levantamento de dados não incluíram a inserção e participação dos pesquisadores em eventos organizacionais como reuniões administrativas, negociações, e outras atividades, porque essas não ocorreram durante o período em que se deu a pesquisa. Ainda foram analisados documentos da cooperativa a fim de complementar as informações obtidas através das observações e das entrevistas.

Considera-se, nessa metodologia, que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada indivíduo, ou grupo organizacional, bem como a linguagem corporal, ou a linguagem não verbalizada, de cada ator que, tendo ou não relação com a direta com a organização se disponha a emitir opinião quanto a seus processos associativos e organizacionais (WHITAKER, 2002).

De acordo com Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004) nesse tipo de metodologia os resultados obtidos podem ser classificados como de “conhecimento subjetivo”. Neste tipo de metodologia, afirmam, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, e o pesquisador passa a concentrar sua atenção nos significados que são partilhados intersubjetivamente.

É importante ressaltar que pesquisas como essas trazem informações válidas que permitem aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, como não obedecem a técnicas estatísticas, tendo predominância de aspectos qualitativos de suas observações, não se podem fazer afirmações genéricas, limitando-se ao que foi recolhido de informações e as observações quanto às mensagens não verbalizadas dos entrevistados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A historiografia da cooperativa, contada pelo presidente, outros dois dos cooperados entrevistados (esses são também os fundadores) e pelo diretor da Casa da Agricultura Municipalizada (que acompanhou o processo de formação da cooperativa), se inicia no ano de 2005, quando a atual diretoria (conservada a mesma desde o início do processo de fundação da cooperativa), iniciou as atividades em uma associação criada com o propósito de obter financiamento para aquisição de terras através do programa de Crédito Fundiário do governo federal.

A associação era formada por nove membros de uma mesma família e mais dois amigos comuns. Os associados pleiteavam comprar em conjunto uma fazenda localizada no município, contudo, quando o crédito foi autorizado, por razões que não ficaram claras, eles se separaram e

adquiriram propriedades isoladas umas das outras. Também a formação societária inicial deu lugar a uma nova, onde sete parentes e um amigo comum formavam o corpo de associados. Devido a intervenção do gerente do Banco do Brasil, em 2007 foi dado início a atividade de comercialização da produção de olerícolas (atividade principal da família) de forma conjunta e aos trâmites legais para a formação de uma cooperativa que comercializasse a produção dos associados.

Na percepção dos entrevistados, o que teria levado o Banco do Brasil a se mobilizar para formalizar uma cooperativa na região foi o lançamento de uma linha de créditos subsidiados pelo governo federal, que beneficiaria aos agricultores familiares filiados a alguma cooperativa. Somou-se a isso o descontentamento com a pequena margem de lucro na comercialização das olerícolas produzidas pelos associados, e a percepção de que era o atravessador quem mais lucrava com o seu trabalho, mesmo sem correr riscos. Logo no mesmo ano, estava formada, mas ainda não formalizada, a cooperativa em questão.

Os entrevistados descreveram que, com o início das atividades de formalização da cooperativa, talvez por vislumbrarem a possibilidade de projeção política, diversos órgãos aproveitaram a oportunidade para promover ações que “apoiassem” seus processos associativos, entre eles constam: o Sindicato Rural, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, uma universidade pública estadual e a Prefeitura Municipal. Após poucos meses do início da cooperativa, nenhum desses órgãos deu continuidade as ações que se dispuseram a realizar.

Apenas no ano de 2008 é que todos os trâmites legais foram concluídos e a cooperativa ganhou personalidade jurídica. Concomitantemente, foi firmado convênio com a Prefeitura Municipal para que a cooperativa utilizasse um espaço que havia sido construído com verbas do governo do estado. Espaço esse destinado para servir como incubadora de empresas do ramo agropecuário, mas que por anos não estava sendo utilizado e era alvo de roubos da estrutura e vandalismo, já que desde sua inauguração nunca incubou nenhum empreendimento.

Novamente, o Banco do Brasil entra em cena, agora para estimular o crescimento da cooperativa, promovendo programas de subsídios e linhas de crédito à agricultura como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e outras linhas de crédito para novos investimentos e custeio de produção, destinado a todos os produtores filiados a cooperativa. Com a ação promovida pelo Banco do Brasil o número de associados aumentou sensivelmente, saltando de apenas oito, para cento e cinquenta cooperados cadastrados.

Devido às enormes dificuldades enfrentadas para a comercialização dos produtos, dificuldades essas fruto da inexperiência administrativa do negociador, função acumulada pelo presidente da cooperativa. Durante os meses de dezembro de 2008 e março de 2009, a cooperativa parou de exercer qualquer atividade de comercialização. Após esse período de inatividade, e graças à parceria firmada entre o presidente e um grande cliente, a cooperativa voltou a realizar as comercializações.

Quando essa pesquisa foi realizada, a cooperativa mantinha o cadastro de cento e cinquenta cooperados inscritos, contudo apenas trinta associados participam das assembleias que ocorrem anualmente. No entanto, desses trinta inscritos que participam das assembleias apenas vinte e cinco entregam sua produção para a comercialização, pela cooperativa. A cooperativa ainda recebe produção de mais oito agricultores que não são cooperados, formando uma carteira de trinta e três fornecedores de olerícolas.

Os produtores que se inscreveram, para se beneficiarem dos créditos oferecidos pelo Banco do Brasil, não retornaram após consegui-lo, e mesmo os que continuam fornecendo produtos à cooperativa deixam de entregar toda vez que um atravessador pague qualquer quantia acima do oferecido pela mesma, fazendo com que essa “quebre” o ciclo de fornecimento com os clientes, prejudicando a imagem da cooperativa.

Outra queixa da presidência, e ratificada pelo funcionário da cooperativa, é que muitos produtores tem preferência por produzir apenas os produtos que lhes são mais cômodos, ou tradicionalmente aceitos pela agricultura familiar regional, em detrimento daqueles que teriam mercado garantido, fazendo com que a cooperativa perca concorrência para outros empreendimentos que possam fornecer os produtos demandados pelo mercado.

De outra parte, outros produtores que poderiam entregar seus produtos à cooperativa (e não o fazem) se queixam de que a presidência é muito centralizadora; que tem como praxe opinar no

planejamento de produção dos agricultores e, que os gestores da cooperativa não compram toda a produção disponibilizada para a venda.

As observações demonstraram que os associados que não participam das assembleias têm pouca confiança nas informações direcionadas pelos agentes da organização. Concomitantemente, os cooperados mais engajados e a liderança da cooperativa demonstraram insegurança quanto à possibilidade de abrir todas as informações a todos os cooperados, caracterizando em ambos os casos uma forte assimetria de informações no âmbito intraorganizacional. Observou-se que, todos os entrevistados deram sinais de desconfiança e/ou oportunismo. Há quase que uma unanimidade na desconfiança de que alguém ou alguns grupos podem estar se aproveitando de outros grupos para “levar vantagem”, se não financeira, político partidária.

No entanto, não são apenas as instituições supracitadas as únicas causas da fraqueza do cooperativismo nessa região. É notório o baixo nível de participação da comunidade nas questões locais, e mesmo nas relações sociais, bem como em toda a conjuntura sociocultural desta região. Nogueira (1962) cita Saint Hilaire, historiador francês que visitou a região na década 1820, para demonstrar que a população dessa região é pouco participativa, apática, e descreve a comunidade dessa região como de modos rudes e sem alegria.

Saint Hilaire (1820, *apud* NOGUEIRA, 1962, p.142),

Comparando a comunidade local com os de sua origem, camponeses também, afirma que os seus quando se reúnem num domingo, cantam, riem, discutem, enquanto que os daqui apenas falam, não cantam, não riem e mantêm-se tão tristes depois de ter bebido cachaça, como o estavam antes da ingestão dessa bebida alcoólica.

5. CONCLUSÕES

O primeiro problema observado, nessa cooperativa, está relacionado a sua formação, uma vez que sua criação não foi fruto de uma demanda de seus fundadores. Esses não tiveram, num primeiro momento, a percepção de que seria útil que houvesse uma organização, onde pudessem unir forças para ganhar mercado ou atender quaisquer outras de suas demandas. De fato, a cooperativa surgiu da intervenção de alguns atores sociais que visavam atender a interesses imediatos, ainda que com a intenção de desenvolver a região.

O maior problema, portanto, está relacionado com a sua dimensão organizacional, onde o quarto princípio do cooperativismo, o de autonomia e independência, sofre um prejuízo em relação à intervenção de outras instituições que tinham interesse na existência/formação de uma cooperativa. Esse fato remete a uma relação paradoxal do ponto de vista ideológico e, conseqüentemente, do ponto de vista de sustentabilidade para uma cooperativa, pois está relacionado com a formação de cima para baixo. (CRÚZIO, 1999)

Com as entrevistas realizadas, observou-se que a pseudosuperioridade exercida pelas instituições que “deram início” à cooperativa, faz com que os membros que frequentam as raras assembleias não se sintam à vontade para opinar e, ao mesmo tempo, faz com que aqueles que são associados à cooperativa, mas não frequentam as assembleias, justifiquem sua ausência pela indiferença com que são recebidas suas opiniões e mesmo pela sensação de que sua presença é improfícua.

Das afirmações acima, pode-se deduzir que um distanciamento gradual das organizações que hoje exercem uma grande influência na gestão da cooperativa (Prefeitura Municipal, SEBRAE, Banco do Brasil, Casa da Agricultura, Sindicato Rural etc.), por si só, poderiam fazer brotar entre os associados, um desejo de participar ativamente na sua gestão, pelo fato de que se sentiriam corresponsáveis pela cooperativa.

Se, junto com esse afastamento gradual, as bases do cooperativismo forem fortalecidas, da participação democrática poderia surgir uma forte sensação de pertencimento a um grupo social coeso e eficaz. Com as bases do cooperativismo fortalecidas, adviria um campo propício para a extinção da irregularidade de entrega, que atualmente ocorre entre os poucos cooperados que enviam a sua produção à cooperativa, bem como o início da participação de cooperados que jamais enviaram sua produção anteriormente.

Naturalmente, que antídotos aos paradoxos gerados pela intervenção externa na formação de cooperativas não poderão ser aplicadas à cooperativa em questão, pois esta já foi formada nessas condições. Entretanto, vale ressaltar, uma vez mais, que a formação e gestão de cooperativas cabem exclusivamente aos seus associados, incorrendo no risco de, tentando colaborar com a formação da cooperativa, a intervenção de outras instituições ser prejudicial.

Claro que é fundamental a toda organização nascente o apoio de diversas instituições que têm nesse mister a sua razão de existir. Mas é imprescindível que a percepção da necessidade de auxílio seja compreendida pela maioria dos associados e, ainda assim, desde que as instituições de apoio ao cooperativismo atuem com extremo cuidado, para que não haja “contaminação” nos processos associativos.

Quanto às questões que envolvem a gestão da cooperativa, quanto à comercialização, gestão contábil, de recursos humanos, entre outros, um simples treinamento técnico e a experiência adquirida com a prática já seriam suficientes para solucioná-las. Contudo, a história dessa cooperativa demonstra que há outras variantes que dificultam os processos associativos, que não somente as questões econômico-financeiras.

Bordenave (1985) argumenta que há outras variantes um tanto subjetivas, mas não menos importantes, como as relações interpessoais, ou o gosto por realizar atividades em conjunto, entre outras que movem as pessoas. Deste modo, a proposta de capacitação da gestão deve passar, necessariamente, por áreas das ciências humanas onde se adquiram habilidades para a realização de transações comerciais, mas também habilidades de inter-relacionamento com os demais associados. Com isso, não só o gestor adquirirá técnicas de abordagem que esclarecerão os cooperados, quanto às demandas comerciais que sofre a cooperativa, mas ainda permitirão que este compreenda as questões complexas que envolvem individualmente os cooperados, tais como questões socioculturais, éticas, políticas e econômicas.

Não resta dúvida que em um clima organizacional participativo, de respeito às opiniões, com o justo debate que antecede as questões estratégicas que norteiam a cooperativa e a posterior implementação das ações que representam as resoluções decididas em consenso, o clima de confiança e colaboração, trabalho e dedicação, será, como nunca antes fora, presente nesta cooperativa, e certamente causará uma transformação positiva na “personalidade coletiva” de toda a região.

6. REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **RAC**, v. 4, n. 1, p. 135-159, jan.-abr. 2000.

BIALOSKORSKI, S. Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro. In: SEMINÁRIO TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO CONTEMPORÂNEO, 3., Cuiabá. **Anais...** Cuiabá. 2004.

BORDENAVE, J. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 84p. (Coleção Primeiros Passos, 95)

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 30 mai. 2008.

CRÚZIO, H. O. Porque as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 2, p. 18-26, São Paulo: abr.-jun. 1999.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE - eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan-jun. 2003. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1569&Secao=OPER A%2FLOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 22 mai. 2008.

- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 8. ed. Porto Alegre: WS Editor, 2004.
- JANK, M. S.. Agenda do dia para as cooperativas: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com concorrência acirrada e precisam rever suas regras. **Folha de São Paulo**, p. E5, 18 de jun. 1997.
- NOGUEIRA, O. **Família e comunidade: um estudo sociológico em Itapetininga** Rio de Janeiro: Ministério de Educação e Cultura, Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais. 1962. (Série Sociedade e Educação, Coleção Brasil Provinciano).
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Apresentação institucional**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/servicos/biblioteca.asp?CodPastaPai=40>>. Acesso em: 10 mar. 2010.
- OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective actions**. 14. ed. New York: Cambridge University, 1990.
- RODRIGUES, R. Brasil: um só agronegócio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS, 6., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABAG, 2007.
- SCHNEIDER, J. O. **Democracia-participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1991.
- THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan-jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a11.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2009.
- VIEIRA, Lucas Diniz M. A cooperativa e o gestor não-cooperado. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA FATEC ITAPETININGA, 2., 2008, Itapetininga. **Anais...** Itapetininga: Via 7, 2008. p. 11.
- WHITAKER, D. C. A. **Sociologia Rural: questões metodológicas emergentes**. Presidente Venceslau: Letras à Margem, 2002.