

PATRICIA FERREIRA COIMBRA PIMENTEL

AÇÃO COLETIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO
NA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS VALE DO MUCURI LTDA. EM CARLOS
CHAGAS-MG.

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Extensão Rural, para obtenção do
título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2008

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

P644a
2008

Pimentel, Patrícia Ferreira Coimbra, 1973-

Ação coletiva em organizações cooperativas: um estudo de caso da cooperativa de laticínios Vale do Mucuri Ltda em Carlos Chagas-MG / Patrícia Ferreira Coimbra Pimentel. – Viçosa, MG, 2008.
xi, 128f.: il. (algumas col.) ; 29cm.

Inclui apêndices.

Orientador: José Ambrósio Ferreira Neto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 115-122.

1. Cooperativas agrícolas. 2. Cooperativismo - Carlos Chagas, (MG). 3. Produtos agrícolas - Comercialização cooperativa. 4. Economia agrícola. I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDD 22.ed. 334.683

PATRÍCIA FERREIRA COIMBRA PIMENTEL

**AÇÃO COLETIVA EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE
CASO DA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS VALE DO MUCURI LTDA. EM
CARLOS CHAGAS-MG**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Extensão Rural, para obtenção do
título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 11 de julho de 2008.



Prof. Geraldo Magela Braga



Profª Rita Márcia A. Vaz de Mello



Prof. Marcelo Miná Dias
(Co-orientador)



Profª Nora Beatriz Presno Amodeo
(Co-orientadora)



Prof. José Ambrósio Ferreira Neto
(Orientador)

Ao meu querido esposo, Jóbson, pelo amor e por ser tão presente e amigo. Te amo!

Às minhas filhas Flávia, Laura e Marina, pelo amor incondicional. Que me inspiram e por terem convivido com minhas ausências nesta fase e ainda assim, serem tão maravilhosas. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Obrigada Senhor por este trabalho, pela força da superação e por me conduzir sempre para o melhor caminho.

Aos meus pais, Zeca, 84 anos, cheio de vida, sempre dedicado à simplicidade do viver rural. Exemplo de paciência e coragem. À minha mãe Vilma, obrigada pela semente que plantou na minha formação como pessoa. Meu exemplo de caráter, força e dedicação.

Aos meus irmãos que, cada um ao seu modo, me acompanham e apóiam, mesmo sem entender muito “o porquê de estudar tanto”.

Aos meus sobrinhos, Carol, Rodrigo e Ricardo por quem esforço para acreditar nos estudos e aspirar crescimento.

Ao Prof. Newton Paulo Bueno pela oportunidade.

Ao Prof. José Ambrósio Ferreira Neto, por aceitar o desafio e acreditar em mim, pelo apoio e amizade no momento mais difícil. Pela orientação e dedicação.

À UFV e aos professores do DER, que contribuíram para uma percepção diferente do rural. Aos funcionários, em especial à Carminha e Cida, pelo carinho e atenção de sempre.

Aos membros da banca examinadora.

Aos produtores rurais, dirigentes e funcionários da COOLVAM, pela acessibilidade e apoio.

Aos amigos da Incubadora de Base Tecnológica CENTEV/UFV, pela oportunidade de aprendizado no desafio do empreendedorismo, grande contribuição na minha carreira profissional.

Aos amigos do Centro Vocacional Tecnológico de Viçosa (CVT), pela convivência.

A Flávia Moreira, pela consideração e pelo apoio de sempre.

A Cris Xavier por ter cuidado tão bem das minhas filhas e da minha casa enquanto não estava presente.

A Kmila, Nédma e William, por terem acompanhado toda essa caminhada.

Aos colegas, pela família que formamos em ERU 623, pela amizade, companheirismo, consolo, superação e por todas as vezes que pudemos compartilhar momentos de descontração e alegria.

A toda família IPV, pela amizade cristã.

Fizeste-me avançar a largos passos (Sl 18.36)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Definição do Problema.....	4
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo Geral	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodologia	7
2. O MOVIMENTO COOPERATIVISTA	12
2.1. O cooperativismo.....	12
2.1.1. Caracterização das cooperativas	15
2.1.2 O cooperativismo agropecuário	16
2.1.3 O Cooperativismo agropecuário de leite e a participação de produtores rurais.	18
2.2. A tomada de decisão na gestão da organização cooperativa.....	22
2.3 Perfil do Produtor de Leite de cooperativas.....	25
3. REFERENCIAL CONCEITUAL E ARGUMENTATIVO.....	29
3.1. Ação Coletiva.....	29
3.1.1 Ação Coletiva e benefícios públicos.....	29
3.1.2 Dilemas de ação coletiva	34
3.1.3. A Tragédia dos Comuns e Cooperativismo.....	36
3.1.4 O Tamanho, coerência, eficácia e atratividade do grupos	38
3.1.5 Dilemas do Cooperativismo:	43
3.2 A Participação.....	53
3.2.1 Reflexões sobre Participação.....	53
3.2.2 A Participação em cooperativas.....	58
3.3.3. Os cuidados com o absolutismo da participação	62
3.3 Cooperação, confiança e capital social: recursos para o dilema	65
4. ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO: A PRÁXIS DA PARTICIPAÇÃO NO COOPERATIVISMO.....	72
4.1 Caracterização do Município de Carlos Chagas.....	72
4.2 Histórico e caracterização sócio-econômica da COOLVAM.....	74
4.2.1 Estrutura Organizacional.....	76
4.2.2 Quadro Social	77
4.2.3 Organização do Quadro Social (OQS): estratégia de participação	77
4.2.3A Implantação do Comitê Educativo na Coolvam	78
4.2.5 Atividades industriais e comercialização de produtos	79
4.2.6 Serviços prestados aos associados	80
4.2.7 Perfil dos produtores associados da Coolvam	81
4.3. Resultados da Pesquisa: a práxis da participação na COOLVAM.....	85
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	118
APENDICE A.....	126
APENDICE B.....	127
APENDICE C	129
APENDICE D	131

LISTA DE FIGURAS

1. Composição da amostra da pesquisada, COOLVAM, 2008.	8
2. Distribuição de produtores rurais por volume de leite entregue em cooperativas	25
3. Estação da Ferrovia Bahia e Minas ainda existente na Comunidade de Mangalô.....	71
4. Mapa de localização do município de Carlos Chagas	71
5. Organização de produtores por faixa de produção.....	79
6. Organização de Produtores por Estrato Social	80
7. Amostra de produtores por comunidades rurais	81
8. Residência principal de produtores	82
9. Motivo da associação à cooperativa	84
10. Diferencial da cooperativa em relação a outros laticínios	85
11. Frequência de produtores em assembleias.....	86
12. Motivação para participação em assembleias	86
13. Liberdade para manifestação em reuniões de comunidade.....	88
14. Liberdade para manifestar em assembleias	88
15. Consideração sobre a presença em reuniões	89
16. Frequência que vai à sede da cooperativa	89
17. Utilização de serviços da cooperativa	91
18. Participação da família em atividades educativas	91
19. Pré-assembleia com comunidades de Córrego Seco e Coração de Minas.....	92
20. Atendimento a reivindicações pessoais.....	93
21. Participação da Cooperativa no desenvolvimento da propriedade	93
22. Informações sobre a cooperativa	94
23. Opinião sobre melhor método para aprovação de decisões	97
24. Participação em Assembleias	97
25. Interesse de produtores em participar dos órgãos de gestão	98
26. Participação de produtores por estrato social nos órgãos de gestão	99
27. Aprovação sobre atuação do Conselho Administrativo	1019

28. Aprovação sobre atuação do Conselho Fiscal	101
29. Participação dos produtores na fixação do preço pago à produção	102
30. Participação em outra organização coletiva	103
31. Participação em atividade festiva na comunidade	104
32. Participação em atividade festiva na cooperativa	104
33. Hábito de visitar outros produtores	105
34. Motivação do produtor em relação à sua propriedade rural	108

LISTA DE TABELAS

1. Diferença entre organização cooperativa e empresa mercantil.....	22
2. Organização de produtores por faixa de produção	79
3. Organização de produtores por estrato social	80
4. Perfil do Produtor.....	82

RESUMO

PIMENTEL, Patrícia Ferreira Coimbra, MS., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2008. **Ação coletiva em organizações cooperativas: um estudo de caso na Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri Ltda. em Carlos Chagas -MG.** Orientador: Prof. José Ambórosio Ferreira Neto. Co-Orientadores: Nora Beatriz Presno Amodeo e Marcelo Miná Dias.

Esta dissertação apresenta uma análise sobre o processo de participação de produtores rurais em cooperativas agropecuárias, tomando como referência a heterogeneidade existente no quadro social dessas organizações, que supostamente levam ao surgimento de problemas de ação coletiva, como sugerido pela Teoria da Escolha Racional. Portanto buscou-se identificar e compreender estratégias de ação coletiva em cooperativas e analisar o comportamento de diferentes grupos existentes nessas organizações e como lidar com a complexa forma de gestão e controle, dadas as dificuldades impostas pelo mercado cada vez mais exigente e competitivo. Por meio de uma discussão fundamentada na literatura sobre participação e cooperativismo, pode-se associá-la às discussões concernentes à ação coletiva e instituições bem como aos estudos sobre confiança, cooperação e valorização de capital social, mostradas como instrumentos potenciais para solução dos dilemas de ação coletiva.

ABSTRACT

PIMENTEL, Patrícia Ferreira Coimbra, M. Sc., Federal University of Viçosa, July of 2008. **Class action in cooperative organizations: a study of case in the Cooperative of Laticínios Valley of the Mucuri Ltda. in Carlos Chagas - MG.** Adviser: Prof. José Ambórosio Ferreira Neto. Co-advisers: Nora Beatriz Presno Amodeo and Marcelo Miná Dias.

This dissertation presents an analysis on the process of participation of rural producers in agricultural cooperatives, taking as reference the existent heterogeneity in the social picture of those organizations that supposedly take to the appearance of problems of collective action, as suggested by the Theory of the Rational Choice. Therefore it was looked for to identify and to understand strategies of collective action in cooperatives and to analyze the behavior of different existent groups in those organizations and how to work with the complex administration form and control, given the difficulties imposed more and more by the market demanding and competitive. Through a discussion based in the literature on participation and cooperativism, it can associate it to the concerning discussions to the collective action and institutions as well as to the studies about trust, cooperation and valorization of social capital, shown as potential instruments for solution of the dilemmas of collective action.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a abertura econômica proporcionou novas oportunidades e restrições de múltiplas naturezas para grande parte da população. A sociedade civil tem assumido responsabilidades que antes eram obrigações majoritariamente do Estado. Em vários setores tem havido diferentes manifestações de pessoas, oriundas de motivações variadas, seja na conquista pela terra, pelo teto, por menos impostos, por melhores estradas, alimentos saudáveis, enfim, as pessoas têm buscado defender de várias formas melhores condições em seus meios de vida. As organizações se viram em ambientes mais competitivos com clientes e consumidores mais exigentes por qualidade. É nesse cenário que pessoas encontram no cooperativismo uma forma para defender seus interesses, coletivo e solidariamente. Deste modo, no meio rural, muitos produtores se fortalecem nas cooperativas para comercializar sua produção e melhorar também suas condições de vida.

Neste panorama, o presente trabalho apresenta uma análise sobre o processo de participação em cooperativas rurais, tomando como referência a heterogeneidade existente no quadro social dessas organizações, o que leva ao surgimento de problemas de ação coletiva.

Para fundamentação conceitual dessa pesquisa, optou-se pela Teoria da Escolha Racional, enfatizada por Mancur Olson (1999), em sua obra “A lógica da ação coletiva” que, dentre outros argumentos, analisa os custos e benefícios provenientes da participação individual em atividades coletivas, que motivam a participação, bem como problematiza as possíveis relações entre o tamanho, a coerência, a eficácia e a atratividade dos grupos nesse processo. Dada a importância da participação, Amman (1980) a apontada como uma estratégia para a superação do subdesenvolvimento. Neste contexto, sugere que para atingir o desenvolvimento as pessoas do meio rural devem se unir em grupos de forma a juntar forças para busca de soluções de seus problemas. Assim como argumenta Bordenave (1983), a participação é indicada como caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas e afirmar-se a si mesmo, tratando-se de uma necessidade humana e, por conseguinte, um direito das pessoas. É uma prática transformadora e libertadora, que leva o indivíduo a discutir,

analisar e assumir atitudes, conforme corrobora Freire (1982). O processo participativo se materializa em várias áreas, portanto, para entender como se dá a participação de associados em cooperativas, face ao complexo funcionamento dessas organizações, optou-se por estudar o cooperativismo de produtores rurais, a fim de identificar e compreender como se constroem as estratégias de ação coletiva nessas cooperativas.

De forma geral, a necessidade de ser economicamente eficiente sem perder a finalidade social põe o cooperativismo num dilema, onde os desafios estão divididos entre, de um lado, sustentar a originalidade proposta por essa forma de organização social, cujos princípios se reforçam ao resistir a várias transformações econômicas e sociais ocorridas desde a sua fundação, em meados do século XIX, e por outro lado, competir no mercado, cumprindo as exigências impostas pelo capitalismo no que se refere à eficiência da organização e à gestão de seus processos.

As questões sociais estão entre os desafios competitivos de qualquer empreendimento, independente do ramo de atividade ou público alvo, por isso é crescente o número de projetos sociais patrocinados por empresas de diversos segmentos, assim como ações voltadas para o bem estar da equipe de trabalho. As cooperativas estão inseridas nesse contexto, porém, sua função social não deve se realizar como diferencial competitivo, mas como compromisso estatutário com seus sócios que é a razão de ser do cooperativismo. Deste modo, uma cooperativa é, simultaneamente, uma associação de pessoas e uma organização econômica.

Para tanto, com o objetivo de atingir sua finalidade social, o cooperativismo tem como base os Princípios Cooperativos (Anexo 1), que são as regras de conduta (CARNEIRO, 1981), linhas orientadoras da prática cooperativista (OCB, 2007). Dentre outros, propõe igualdade no Princípio da Adesão Voluntária para funcionar sem discriminação social e no Princípio da Gestão Democrática, a participação ativa na formulação de políticas internas e tomada de decisões. No entanto, não há uma efetividade desses princípios se não houver participação dos associados em suas respectivas cooperativas.

Conforme Braga e Reis (2002), o cooperativismo está presente em quase todos os países do mundo e cerca de 40% da população mundial está, de alguma forma, ligada a esse movimento. Embora no Brasil esse número não passe de 10%, grande parte dos resultados apresentados pela produção agropecuária é mérito das

cooperativas. Este setor é o terceiro em número de cooperados, Braga e Reis (2002) estimam um público aproximado de seis milhões de pessoas envolvidas nesse segmento, considerando cooperados, empregados, familiares e agregados.

Este trabalho teve como objeto de análise a Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri Ltda – COOLVAM sediada em Carlos Chagas, cidade de 24.000 habitantes, localizada região nordeste do estado de Minas Gerais, conhecida entre os municípios da região como “cidade do cooperativismo”, assim também reconhecida por outras instituições do mesmo segmento.

Atualmente o município de Carlos Chagas conta com outras três cooperativas, sendo: a Cooperativa de Crédito Rural (CREDICAR); a Cooperativa Educacional (COOEDUCAR) e Cooperativa de Produtos Artesanais de Carlos Chagas (COOPAC). A Coolvam exerce importante atuação na organização sócio-econômica do município, pois é a segunda maior empregadora de mão-de-obra, o que demonstra a sua forte participação na economia local. O setor produtivo no município é focado essencialmente na agropecuária, principalmente na pecuária leiteira, que tem na cooperativa uma forma de organizar e comercializar a produção, principalmente no caso de pequenos produtores rurais. Essa conjuntura corrobora a afirmação de Graziano da Silva (2000) sobre o cooperativismo, como sendo “a única forma de organizar e comercializar a produção dos pequenos produtores rurais em certos municípios”.

Como forma de organização do quadro social, funciona há dezoito anos o comitê educativo, que atua como um órgão de assessoria da administração e dos cooperados, constituído por um grupo de lideranças que se reúnem para identificar e discutir problemas, analisá-los e sugerir propostas que atendam aos interesses da comunidade cooperativista. Há uma divisão do quadro social em seis comunidades distribuídas geograficamente na área de ação da COOLVAM, onde acontecem reuniões bimestrais com os associados e uma reunião mensal com as lideranças das comunidades na sede da Cooperativa. Outras formas de contato entre a administração e os associados são: torneio leiteiro de comunidades realizados anualmente, os dias-de-campo geralmente duas vezes ao ano, a veiculação mensal do jornal Informativo COOLVAM, campanhas de vacinação e nas assembléias gerais realizadas nos fins de cada exercício.

Considerando a forma estrutural, como a COOLVAM lida com os associados, essa cooperativa se qualificaria como exemplo de organização cooperativa, conforme aspectos referentes à prioridade e importância dadas aos associados e suas diferenças em relação a uma sociedade comercial típica, sugerido em literaturas sobre o relacionamento cooperativa e cooperados. Por isso o interesse desse trabalho se configura em pesquisar como se dá a participação em cooperativas rurais, com base na proposta da Teoria da Escolha Racional sobre os dilemas da ação coletiva.

A composição desta dissertação está estruturada em quatro capítulos, a partir desta introdução que faz a apresentação geral da finalidade da pesquisa, os objetivos, o problema levantado e a metodologia utilizada para realização do trabalho. O primeiro capítulo faz uma apresentação histórica e do contexto econômico-social que perpassam a construção do cooperativismo e o enfrentamento de seus dilemas. O segundo capítulo é composto pelo referencial conceitual e argumentativo que orienta o trabalho e tem o propósito de dar sustentação às idéias e argumentos. Inicia-se com uma discussão sobre ação coletiva e como se fundamenta a Teoria da Escolha Racional, conforme proposta de Mancur Olson (1999), que direciona as outras discussões do trabalho. Na seção seguinte, há uma abordagem conceitual e prática sobre participação. Em seguida, uma discussão sobre cooperação e capital social, apresentados como correções para os dilemas de ação coletiva.

No terceiro capítulo, apresenta-se o estudo de caso da COOVAM e a análise dos resultados dos questionários e entrevistas realizadas durante a pesquisa. No quarto e último capítulo desta dissertação apresentam-se as considerações finais.

1.1 Definição do Problema

Dados da OCB (2001) citados em Braga e Reis (2002) mostram que cerca de 83% dos associados às cooperativas agropecuárias possuem propriedades com dimensão de até 50 hectares ao passo que pouco mais de 5% são grandes produtores, cujas propriedades são superiores a 500 hectares¹. Apesar da

¹ Para fins desta pesquisa, a referência de grande e pequeno produtor rural terá como parâmetro o volume de produção.

significativa diferença em número de pequenos produtores, a dinâmica das relações sociais no interior das cooperativas é marcada por acentuada diferenciação social, que beneficia, sobretudo, grandes produtores em detrimento dos pequenos, pois os grandes produtores conseguem ter uma atuação mais efetiva nas decisões dessas organizações (PEREIRA, 2002). Isso é retratado em estudos sobre o quadro social das cooperativas agropecuárias brasileiras onde se verifica grande diferenciação sócio-econômica entre os associados, já que as cooperativas abrigam grandes e pequenos produtores rurais. Este fato causa o que Pereira (2002) classifica “dilemas do cooperativismo”, que geram implicações de diversas naturezas tais como:

Grupos ou indivíduos que possuem maior informação, maior disponibilidade de tempo e que estão articulados com o poder local, geralmente conduzem as cooperativas; os associados esperam que as lideranças exerçam o papel de tutor ou de bom patrão, resolvendo seus problemas e trazendo benefícios (PEREIRA, 2002 P.136);

De acordo com Campanhola e Graziano da Silva (2000), as associações e cooperativas são formas tradicionais de organização dos produtores rurais que facilitam o seu acesso ao mercado, aos programas de fomento oficiais, à assistência técnica, às informações, entre outros. Teoricamente constituem uma forma participativa de tomada de decisão, partindo-se do princípio de que a união dos produtores nessas organizações os fortalece tanto quanto a sua representatividade para a participação em conselhos, comitês, comissões, bem como no seu poder de barganha com os setores público e privado. Do mesmo modo, há uma importância social atribuída a essas organizações, que são em certos municípios e regiões, a única forma de organizar e comercializar a produção obtida por produtores rurais.

No entanto, essa proposta de ação participativa é restrita a uma minoria, que geralmente, exerce diferentes papéis na comunidade, e deste modo consegue ter maior acesso a diversos benefícios. Instala-se também uma condição hierárquica verificada na sociedade, que causa distanciamento entre as organizações cooperativas e os associados, prejudicial ao desenvolvimento econômico e social dos produtores rurais. Isto suscita questionamentos sobre a universalidade dos princípios do cooperativismo que enfatizam somente os fatores benéficos dessas organizações sem levar em conta contradições internas das diferenças sócio-econômicas.

Tomando como referência as argumentações de Olson (1999) para a análise de cooperativas, vê-se que uma minoria se organiza e conquista posições nas quais

conseguem defender interesses próprios. Por outro lado, grande parte dos associados, principalmente pequenos produtores, em maior número, têm dificuldade em se mobilizar para defesa de seus interesses. Baseado nos princípios do cooperativismo, seria de se esperar que as decisões tomadas em cooperativas fossem no sentido de atender aos interesses da maioria dos associados, o que nem sempre ocorre devido à concentração do poder de decisão nas mãos do pequeno grupo dominante.

A esse respeito Duarte, citado em Pereira (2002), destaca que a prática do cooperativismo tem conferido aos pequenos produtores associados somente a condição de usuários, eliminando o seu papel de dono, o que enfraquece tanto o propósito de seus princípios quanto a função de organização para a ação coletiva.

Dessa maneira, conforme sugerido por Ramirez e Berdegué (2003), a compreensão das causas dos êxitos e fracassos de estratégias de ação coletiva deve ser uma fonte de aprendizagem para melhorar as intervenções orientadas a modificar os sistemas de exclusão e promover o desenvolvimento rural sustentável. Nessa perspectiva, a participação é apontada por Amman (1980) como uma estratégia para a superação do subdesenvolvimento. Dentro do cooperativismo, conforme Pereira (2000), não são oferecidos mecanismos para diminuir ou amenizar as diferenças entre os grupos e a heterogeneidade dos associados, o que impede uma efetiva participação.

Portanto, conforme mostram os dados oficiais e a literatura, há falhas das associações e cooperativas em atender aos interesses da maioria de seus membros já que muitas dessas passaram a atuar sem a participação dos seus associados nas tomadas de decisões, as quais se apóiam apenas nas opiniões de sua administração superior (CAMPANHOLA E GRAZIANO DA SILVA, 2000).

A partir deste panorama, que mostra a dificuldade de participação de pequenos produtores nas cooperativas, torna-se oportuno questionar sobre a controvérsia do cooperativismo ser instrumento criado para esse fim e ao mesmo tempo permitir um distanciamento entre estes e os que o gerenciam. Assim sendo, indaga-se: como se constrói a participação no ambiente de cooperativas rurais, tendo em vista a heterogeneidade do quadro social dessas organizações?

Deste modo, se na proposta do cooperativismo há um diferencial que é a ênfase dada à igualdade de participação dos associados, cabe questionar sobre as

dificuldades das pessoas que não participam assim como os motivos que levam outros a participar.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Verificar as dificuldades de participação em cooperativas e a heterogeneidade relacionada às diferenças sociais existentes no quadro social que levam a problemas de ação coletiva, como sugerido pela Teoria da Escolha Racional, utilizando o estudo de caso da Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri - COOLVAM no município de Carlos Chagas – MG.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar e compreender estratégias de ação coletiva em cooperativas;
- b. Identificar mecanismos que dificultam a participação de pequenos produtores rurais associados a cooperativas rurais para o desenvolvimento local;
- c. Analisar o processo de participação dos diferentes grupos existentes em cooperativas.

1.3. Metodologia

Para condução desta pesquisa, utilizou-se o método qualitativo por meio de estudo de caso. Neste método, segundo Tivinões, citado em Alencar (2000), as posições qualitativas baseiam-se especialmente em dois enfoques específicos, o de compreender e analisar a realidade:

Um enfoque é o compreensivista, o outro é o crítico participativo com visão histórico-estrutural e se fundamenta na dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer a realidade, através de percepção, reflexão e intuição para transformá-la em processos contextuais e dinâmicos (ALENCAR, 2000, p.69).

Já o estudo de caso em particular:

Propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos por meio do uso de múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, arquivos, documentos, observação, etc (Yin, 1989 citado em Lazzarini, 1999 P.6).

Portanto, a realização deste estudo teve como referência empírica produtores rurais associados à Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri Ltda – Coolvam, no município de Carlos Chagas – MG, onde se buscou coleta de dados e informações realizadas por meio de aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas.

Os questionários foram elaborados com questões estruturadas, de perguntas e respostas padronizadas e questões semi-estruturadas, exatamente como sugere Alencar (2000): nas questões semi-estruturadas as perguntas são padronizadas, mas as respostas ficam a critério do entrevistado, ou seja, é o seu discurso.

A população para aplicação dos questionários foi escolhida por amostragem probabilística estratificada, neste caso:

O universo é subdividido (estratificado) em grupos mutuamente exclusivos, escolhendo-se uma amostra probabilística simples de cada estrato. A amostragem estratificada conduz a estimativas mais “verdadeiras” do que as obtidas por outros métodos, já que é interessante conhecer características do universo, o que ela revela mais claramente (ALENCAR, 2000, p.64).

A pesquisa foi desenvolvida no período entre os anos de 2006 e 2008, sendo que o trabalho de campo foi realizado durante o mês de Janeiro de 2008. Foram aplicados 62 questionários. Foi possível, conforme planejado, envolver a população de 20% dos produtores associados à Cooperativa estudada. Dos diferentes estratos de associados, ou seja, do total de 176 pequenos produtores foram entrevistados 35; do total de 58 médios produtores foram aplicados 17 e aos 35 grandes produtores foram aplicados sete questionários.

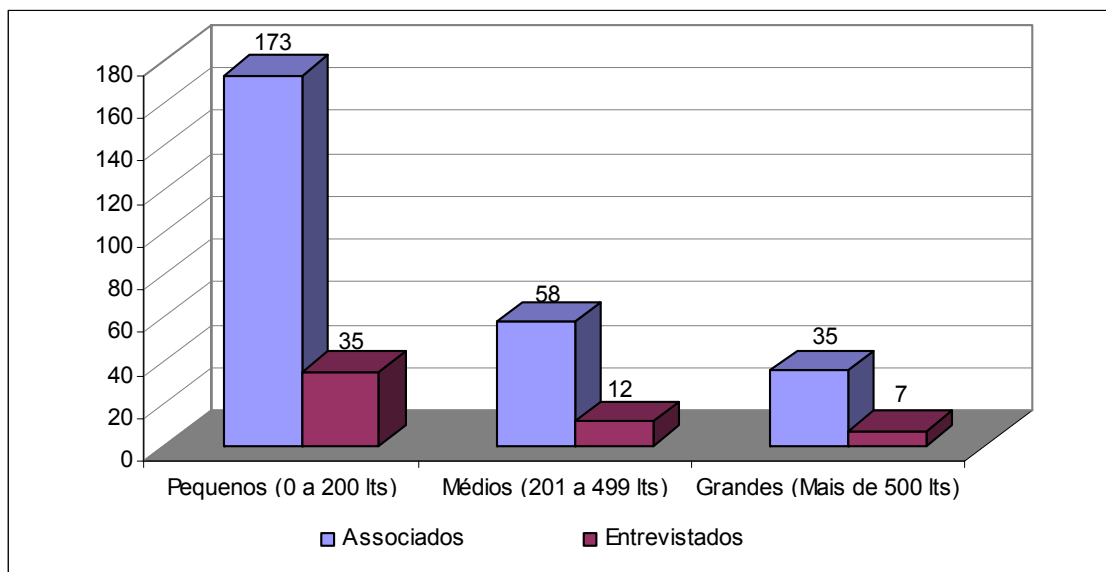


Figura 01 – Composição da amostra da pesquisada, Coolvam, 2008.

A aplicação de questionários foi feita durante o período da pesquisa em dois pontos escolhidos pelo pesquisador: na Farmácia Veterinária da Coolvam e na Cooperativa de Crédito Rural. O primeiro foi considerado um local apropriado, pois diariamente, às sete horas da manhã, os produtores passam para comprar insumos para levar às fazendas. Aproveitou-se da constante presença de associados para serem abordados e aplicar os questionários. Neste local foi solicitado autorização da gerente da loja para permanência da pesquisadora.

O outro local, a Credicar, considerado “ponto de encontro dos produtores”. Neste lugar foi solicitado ao gerente da agência um espaço para aplicação dos questionários. Este autorizou utilização de uma mesa com cadeiras, ficando um lugar restrito e apropriado para aplicação dos questionários. Desta forma, à medida que chegavam, os produtores eram abordados. O maior número de questionários foi aplicado no dia do pagamento do leite, 20 de janeiro de 2008, pois esta foi a data de maior concentração de produtores na cidade.

Em número menor, alguns questionários foram aplicados nas propriedades rurais, nestes casos, o pesquisador foi até as propriedades de produtores indicados durante a aplicação de questionários com os demais na cidade. Foi possível visitar propriedades de estratos diferentes (pequenos, médios e grandes), o que permitiu ao pesquisador vivenciar estilos de vida próprios de cada um.

A maioria dos questionários foi aplicada pessoalmente pela pesquisadora aos produtores, possibilitando observar e registrar comentários adicionais. Alguns foram preenchidos pelos próprios produtores. Nestes casos eles eram orientados a fazer os comentários nas questões.

Para obter informações e percepções de associados participantes da gestão da cooperativa, foram feitas sete entrevistas semi-estruturadas: com o presidente, três conselheiros administrativos, dois conselheiros fiscais e dois membros do comitê educativo.

As entrevistas semi-estruturadas foram adotadas por serem consideradas mais apropriadas nas pesquisas em que a compreensão de atitudes, idéias e ações são relevantes, conforme as vantagens classificadas por Alencar (2000):

Está centrada em torno de tópicos a serem cobertos durante a entrevista, os quais não chegam a assumir a forma de questões estruturadas; não há nenhuma restrição ao aprofundamento dos tópicos por meio de questões que emergem durante a realização da entrevista (ALENCAR, 2000 P.63).

Algumas entrevistas foram gravadas, quando autorizadas pelos entrevistados e outras foram apenas registradas no caderno de campo, respeitando a vontade do respondente. Percebeu-se que o gravador é um aparelho que intimidou o falar, portanto, por sugestão de entrevistados, eram feitas anotações das respostas, e em seguida fazia-se a leitura para confirmação das falas do entrevistado. Aproveitou-se desse recurso também para anotações durante a aplicação do questionário para registrar as percepções a partir das observações da pesquisadora.

Durante a sistematização dos dados das entrevistas, optou-se por não identificar o entrevistado, por isso todas as falas serão identificadas pela função do entrevistado. Nos questionários aplicados para resguardar individualidade e obter informações com maior nível de veracidade não foi identificado o respondente. Mas para identificar as respostas dos diferentes estratos, todos os questionários foram codificados com número e a letra que indica o grupo do associado. No entanto, na apresentação dos resultados, utiliza-se como identificação do respondente, o seu estrato social, idade e o ano da pesquisa.

Utilizou-se também a pesquisa bibliográfica e documental. No primeiro caso, recorreu-se a trabalhos teóricos sobre o assunto em questão e levantamento de dados secundários. Quanto à pesquisa documental, foram analisadas atas de assembleias dos últimos 5 anos, sendo que as atas das Assembleias Gerais Ordinárias, compreendeu o período de 2002 a 2007 e as atas de Assembleias

Gerais Extraordinárias, no período de 1996 a 2007, já que estas acontecem em menos frequência. Outras atas analisadas foram de reuniões das comunidades rurais, no mesmo período. Seguiu-se leitura de Informativos e outros jornais da cidade, com o objetivo de verificar informações sobre a cooperativa e participação de associados em suas atividades, assim como a participação da cooperativa em ações na comunidade.

Portanto, a busca do entendimento sobre como ocorre a participação do quadro social nas atividades desenvolvidas por essas organizações, fundamentou-se na literatura sobre participação e cooperativismo, para associá-las a discussões concernentes à ação coletiva e instituições bem como estudos sobre a construção e valorização de capital social, interesse e individualismo, cooperação e confiança. Todos esses conceitos foram, portanto, utilizados na compreensão sobre as relações sociais e interesses individuais que influenciam a decisão de participar ou não de ações coletivas.

2. O MOVIMENTO COOPERATIVISTA

2.1. O cooperativismo

Este capítulo retrata a origem do cooperativismo, o desenvolvimento e classificação dos ramos de atividade, enfatizando o cooperativismo agropecuário de leite, com apresentação da conjuntura e evolução das organizações cooperativas desse segmento, seu posicionamento mediante o esforço de sobrevivência e atuação no mercado cada vez mais competitivo, além dos desafios pertinentes à sua firmeza no compromisso com a função social.

As cooperativas são formas de ações coletivas organizadas por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (MONEZI 2004 e SEBRAE, 2003). São caracterizadas por Pinho (1977) como “empresas de autogestão” cujo número está diretamente relacionado com a satisfação das ilimitadas necessidades dos homens e conseqüentemente, com a complexidade do meio econômico, no conceito de Bialoskorski Neto (2007), cooperativas são estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro,

O Cooperativismo portanto, é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social (OCB, 2007). A origem do cooperativismo está na cooperação, presente nas relações humanas e reconhecida como uma prática milenar. Mas o corolário do princípio cooperativo (*Co-operation*) como doutrina, nasceu de Robert Owen, um visionário social, que criou a concepção de uma nova forma de vida social, assim como descreve Carneiro (1981):

Owen postulava que a co-operation deveria ser formada por um comportamento social – não importa muito qual fosse a forma, porque somente os próprios condicionamentos, como ele adiantou, de sentimentos e sensações, poderiam determiná-la (CARNEIRO, 1981, p.72).

Contudo, a concretização do cooperativismo emergiu de uma reação popular às condições degradantes de produção e vida em meados do século XIX, em meio à Revolução Industrial. Tem seu marco em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester, Inglaterra, como resultado da união de 27 tecelões e uma tecelã que se reuniram e fundaram a "Sociedade dos Probos Pioneiros de

Rochdale", depois de uma economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano. Naquele momento a constituição de uma pequena cooperativa de consumo no então chamado "Beco do Sapo" (*Toad Lane*) estaria mudando os padrões econômicos da época e dando origem ao movimento cooperativista (OCB, 2007).

Tendo o homem como principal finalidade - e não o lucro, os tecelões de Rochdale buscavam naquele momento uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao modelo capitalista que os submetiam a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças (que trabalhavam até dezesseis horas por dia) e do desemprego crescente advindo da Revolução Industrial (SESCOOP, 2007).

Daí em diante, vários movimentos surgiram em todos os pontos do mundo. As cooperativas como organizações similares às que conhecemos, rapidamente, começaram a se multiplicar, não só em extensão geográfica, mas também setorialmente (Amodeo, 2001). No Brasil, conforme Schneider (1999), há constatação de que antes e durante o período colonial e especialmente durante o período do Império houveram várias experiências associativas entre africanos foragidos e nas "confrarias de negros". A primeira cooperativa de produção agropecuária foi criada em 1847, numa colônia no Paraná (COOPERFORTE, 2008). Em Minas Gerais, foi formalizada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto no ano de 1889 (OCB, 2007). Entretanto, a experiência de cooperação econômica e social, no modelo rochdaleano, se originou com a implantação das primeiras cooperativas, de consumo em 1891 em Limeira, São Paulo.

De modo geral, as cooperativas são orientadas pelos Princípios do Cooperativismo (Anexo I), que são as normas regulamentadoras e têm implícito os valores que regem todas as organizações cooperativistas. Esses valores que norteiam as cooperativas são: a ajuda e responsabilidade próprias, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Pela tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas devem acreditar nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros (ACI, 2003).

Os princípios cooperativistas, vistos isoladamente pouco expressam, mas tomados em bloco, segundo Schneider (1999), apresentam uma grande lógica, coerência interna e uma grande eficácia dessas organizações.

Neste trabalho, dois dentre os sete princípios, são o alvo das discussões, o princípio da adesão voluntária e livre e o princípio da gestão democrática, a saber:

1 - Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2 - Gestão democrática - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática (OCB, 2007:335).

Essa escolha se justifica porque são estes os princípios que mais diretamente sustentam a forma de participação dos membros associados em organizações cooperativas.

O movimento cooperativista mundial é coordenado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que segundo Schneider (1999), tem a responsabilidade de adequar os Princípios Cooperativistas a uma realidade econômica e social em evolução, com o compromisso de fidelidade aos valores fundamentais da cooperação. Portanto, é um órgão representativo dos diversos países, que mantém e regulamenta esses princípios. Contudo, as normas fundamentais baseadas no Estatuto de Rochdale são utilizadas até os dias de hoje no sistema cooperativista, buscando enfrentar a dinâmica da desigualdade socioeconômica persistente em vários setores da sociedade.

O órgão máximo de representação das cooperativas no país é a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais (OCB, 2007). É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema. Já em âmbito estadual, existem as OCEs, que são as Organizações Cooperativas Estaduais, num total de 27 unidades, que passaram a ser os agentes políticos e representativos que zelam e divulgam a doutrina cooperativista em seus respectivos estados.

A legislação cooperativista regulamenta um número mínimo de vinte pessoas, para constituição de uma cooperativa. Embora os princípios primitivos de Rochdale, reafirmavam a livre adesão estes fixavam provisoriamente um limite de 250 associados (Schneider, 1999). Nesse aspecto, houve evolução para o caráter indiscriminativo de participação, pois o princípio da livre adesão não impõe nenhum limite em número de associados. No entanto, analogamente, conforme exposto na teoria dos grupos, à medida que organizações cooperativas crescem em número de associados, aumentará também as dificuldades de se organizar e defender os interesses individuais dos seus membros.

Em face dessa evolução, conforme Tauk Santos e Lima (2004), na dinâmica da cooperativa em relação ao ambiente externo há desafios tanto para a participação do indivíduo quanto a sua capacidade de delegar poder ao coletivo. Estes desafios são assim classificados por esses autores:

a) o desafio dos valores cooperativos: que é reagrupar pessoas que tenham uma necessidade comum em um projeto segundo os valores do cooperativismo; b) o desafio da relação de uso: refere-se às vantagens cooperativas de seus membros; c) o desafio do desenvolvimento da coletividade: oferecer melhores produtos e serviços aos membros, promovendo o desenvolvimento harmonioso da comunidade; d) o desafio da "educação cooperativa: que dá ênfase às diferenças cooperativas, seus papéis e suas responsabilidades, no sentido de manter uma coesão no seu desenvolvimento; e) e finalmente, o desafio do serviço/produto materializado no esforço de ofertar um produto ou serviço no quadro de desenvolvimento cooperativo ressaltando as vantagens em relação ao desenvolvimento tradicional (TAUK SANTOS E LIMA, 2004, p.3).

Mas o desafio ainda maior é assegurar a identidade cooperativa com a vitalidade dos princípios colocados como condicionantes às organizações cooperativas. Dessa forma, as cooperativas seguem superando as modificações e constante evolução nos diversos segmentos da sociedade, com vistas ao crescimento em seu ramo de atividade.

2.1.1. Caracterização das cooperativas

Uma caracterização para identificação das cooperativas, é a classificação por ramos de atividades conforme os segmentos de atuação. No Brasil, a OCB os dividiu em treze, onde estão agrupados um número de 7518 cooperativas com 6.791.054 associados e a respectiva geração de aproximadamente 200.000 empregos. Em todos os ramos não é difícil encontrar modelos e exemplos de sucesso de

empreendimentos cooperativos que se tornaram gigantes na economia nacional e mundial, a exemplo, o reconhecimento da Mondragón Corporación Cooperativa – MCC, frequentemente citada como modelo de sucesso de cooperativismo:

a MCC reúne 104 cooperativas e está estruturada em três grandes grupos: financeiro, industrial e distribuição, além de contar com onze centros de pesquisa e desenvolvimento, uma universidade e um centro de formação cooperativa e empresarial – Otalora. O grupo industrial é sub dividido em (automotivo, componentes, construção, equipamentos industriais, eletrodomésticos, móveis e bens de capital). Com sede no país Basco, Espanha, a MCC é 7º maior grupo econômico espanhol. (AZEVEDO, 2007 p.2).

Essa conjuntura ilustra o que faz cada vez mais cooperativas planejarem crescimento para atender competitivamente os desafios e demandas de mercado. Nesse sentido, mesmo quando globalizadas, devem, teoricamente ser fiéis à missão do cooperativismo com seus sócios, ainda que atuem de forma corporativa como as empresas tradicionais, em locais distantes de seus cooperados. Contudo, da certeza da importância e resultados do cooperativismo, visto a dimensão que essas organizações têm tomado, não há dúvida de que seja difícil manter racionalmente a fidelidade aos princípios e atuar com a participação ativa dos cooperados diante da complexidade de ações exigida por esse direcionamento.

Tomadas essas proporções, é crescente também a necessidade de profissionais competentes em diferentes áreas para participarem da elaboração de metas e defesa dos interesses da organização cooperativa, conforme descreve Amodeo (2001):

Os apelos para profissionalizar a gestão e buscar melhorar a competitividade podem ser considerados o eixo que orienta as transformações recentes das cooperativas (AMODEO, 2001 p.11).

Surge em resposta ao atendimento dessa necessidade uma complexa estrutura de gestão, se visualizar que dentre as diferentes áreas em que o movimento cooperativista atua, elas cumprem papéis distintos em todas as fases de um processo de produção, quais sejam, nas funções de fornecedoras ou consumidoras e transformadoras de bens ou serviços. Nesse aspecto, o ramo agropecuário é um dos mais complexos do segmento cooperativista.

2.1.2 O cooperativismo agropecuário

Os trabalhadores pioneiros de Rochdale visualizaram nas cooperativas uma forma de propiciar ajuda mútua entre eles. Do mesmo modo, os produtores rurais

esperam no cooperativismo agropecuário um meio de apoiá-los no enfrentamento dos inúmeros desafios desse segmento.

No Brasil o Ramo Agropecuário tem o maior número de cooperativas, em torno de 1514, com 879.918 associados e maior gerador de emprego, com aproximadamente 124.000 empregados, o que define sua importância em participação no desenvolvimento econômico do país. Este ramo é caracterizado pela OCB da seguinte forma:

O Ramo Agropecuário é definido por cooperativas formadas por produtores rurais e têm como finalidade organizar a produção dos seus associados em maior escala, garantindo um melhor preço na comercialização de seus produtos. Visa também integrar e orientar suas atividades, bem como facilitar a utilização recíproca dos serviços, como: adquirir insumos, dividir custos de assistência técnica, difundir o uso de novas tecnologias produtivas, comercializar a produção e, em muitos casos, beneficiar e industrializar as matérias-primas, eliminando o atravessador e vendendo a produção dos cooperados diretamente ao consumidor (OCB, 2007 p.334)

Das ações desenvolvidas pelas cooperativas, no segmento agropecuário, as mais comuns conforme Amodeo (2001), são venda de insumos (fertilizantes, sementes, agrotóxicos etc.), ferramentas e maquinaria agrícola; pesquisa e assistência técnica aos produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; exportação; classificação, padronização e embalagem de produtos *in natura*; serviços de créditos, seguros e administração.

Segundo Amodeo (2001), é na interface entre a agricultura e a indústria que as cooperativas agropecuárias crescem, a montante e a jusante, a fim de obter melhores resultados para os seus cooperados, na medida em que, paralelamente, são intensificados os processos de modernização da agricultura, tanto na indústria de insumos ou bens para a agricultura quanto na indústria que compra a oferta agrícola para o seu processamento e distribuição.

Os produtores rurais também são pressionados nessa mesma direção e é por meio da mediação dessas cooperativas que as demandas por especialização de produtores vêm sendo atendidas, principalmente no grupo dos pequenos. Os processos produtivos no campo estão cada vez mais pautados nas particularidades dos processos industriais. Daí a amplitude do cooperativismo agropecuário, pois participa do desenvolvimento e especialização da produção de seus associados, transferindo tecnologia, melhorando a renda e possibilitando o desenvolvimento rural.

Deste modo, é grande o número de atividades econômicas abrangidas, pois conforme a OCB (2007), essas cooperativas geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos. De modo geral, conforme Braga e Reis (2002) as cooperativas de produtores tem desempenhado importante papel na fixação do homem no campo e na distribuição de renda. O resultado econômico, portanto, é a significativa participação na economia. Conforme a OCB (2008), cooperativas agropecuárias movimentam cerca de 6% do PIB nacional e têm uma participação entre 35% a 40% no PIB agrícola.

Desde o início dos anos 90, as cooperativas sofreram fortes impactos macroeconômicos, conforme registros de Lopes et alli (2002), estabilização econômica com o Plano Real, abertura comercial acelerada, desregulamentação dos mercados agrícolas e imposições de maior disciplina fiscal. Nesse cenário, a consolidação do cooperativismo agropecuário na economia brasileira, conforme OCB (2007), foi resultado do esforço de produtores pela modernização do sistema, incorporação de tecnologia às suas atividades e profissionalização da gestão. Essa postura vem permitindo que cooperativas permaneçam atuando no mercado competitivamente.

Deste modo, a dinâmica de operacionalização dessas organizações vai além das intenções que estavam implícitas no desejo de associação, que impulsionou o surgimento das cooperativas. É nessa perspectiva que as cooperativas de laticínios atuam. Portanto, a seção seguinte tem a finalidade de demonstrar o que vem ocorrendo na evolução do cooperativismo agropecuário de leite e a atuação dos produtores rurais no setor.

2.1.3 O Cooperativismo agropecuário de leite e a participação de produtores rurais.

Para se ter a dimensão e extensão do cooperativismo agropecuário de leite dentro da economia global, apresenta-se as perspectivas atuais e futuras dessas cooperativas no mercado face ao cenário dos resultados desse segmento. Para isso, recorreu-se a estudos sobre o setor leiteiro, pois esta atividade é a maior geradora de emprego no mercado nacional de trabalho e responsável por grande parte da fixação e sobrevivência de famílias no meio rural.

Em muitos países, a participação das cooperativas na captação de leite é relativamente alta, chegando a 80% na Austrália, 83% na Holanda e EUA, mais de 95% na Nova Zelândia (Chaddad, 2004), e na Índia, sede do maior movimento cooperativo do mundo, 94% dos laticínios provêm de cooperativas (Amodeo, 2001).

Nesse cenário, o crescimento dessas organizações não tem ficado restrito a uma atuação no mercado local, na função de intermediar o produtor rural. As cooperativas têm apresentado um crescimento cada vez mais acelerado e conseguido atuar na economia mundial, haja vista alguns exemplos de grandes cooperativas de leite, reconhecidas neste setor:

Fonterra: líder absoluta no mercado da Nova Zelândia, com mais de 95% do leite do país (14 bilhões de litros/ano) a cooperativa mais globalizada do mundo(...) seu lema é "nossa casa é o mundo" controla, hoje, cerca de 30% do mercado internacional de lácteos, possui alianças em diversos continentes, inclusive com potenciais concorrentes.

Arla Foods: é a maior cooperativa de laticínios da Europa, com cerca de 8,4 bilhões de litros anuais. Foi a primeira grande fusão entre cooperativas transnacionais: a sueca Arla e a dinamarquesa MD Foods. Apesar do porte gigantesco, sabe que precisa crescer mais, precisa olhar para além de suas fronteiras européias (CARVALHO, 2008, P.1).

A Cooperativa Dairy Farmers of América (DFA) participa de treze *joint-ventures* com empresas americanas e multinacionais, visa ganhar competitividade num mercado global, por meio de rápido reposicionamento (MARTINS ET ALLI, 2004 P. 58).

Nesse segmento, o Brasil é o sexto maior produtor mundial de leite, entretanto, ainda há uma baixa participação de cooperativas na captação e comercialização deste produto. Conforme Chaddad (2004), no país, essa participação está em torno de 22% da captação do volume total do leite produzido e 40% do leite comercializado no mercado formal, ou seja, captado por laticínios legalmente inspecionados.

Grandes mudanças têm ocorrido em torno das cooperativas de laticínios brasileiras. Recentemente, importantes decisões foram registradas para assumir formatos que sejam competitivos entre cooperativas e entre outras empresas. A Itambé - Cooperativa Central de Produtores Rurais de Minas Gerais é um exemplo da importância crescente das cooperativas na economia nacional:

A Itambé é a maior cooperativa brasileira de laticínios, quer ampliar sua linha de produtos, expandir a atuação no mercado interno e, aos poucos, aumentar as exportações. Com 58 anos de atividade, a cooperativa alcançou faturamento bruto de 1,3 bilhões de reais em 2005. São 8 000 produtores rurais cadastrados na cooperativa, responsáveis pelo fornecimento diário de 2,7 milhões de litros de leite (OCEMG. 2008, P.1).

Por outro lado, a Cooperativa do Vale do Rio Doce (Cooperriodoce), a maior cooperativa regional, no leste de Minas Gerais, recentemente teve seu parque industrial vendido para Parmalat, um grupo privado.

Este cenário ilustra o desafio das cooperativas em permanecer no mercado, frente à missão que desempenham como promotoras de desenvolvimento social. Em artigo com o título “o capital encontrou o leite”, Carvalho (2008) mostra como empresas de outros ramos têm investido no setor de laticínios, o que ameaça diretamente as cooperativas:

A compra dos Laticínios Morrinhos, dona da marca LeitBom, pela GP investimentos, não deixa mais dúvidas: o capital finalmente descobriu o leite. Em meio a uma onda de aquisições protagonizadas pela Laep (Parmalat), Perdigão, Bom Gosto e Líder, nada mais emblemático para representar a "corrida ao leite" do que a investida de um grupo conhecido pela sua habilidade de multiplicar o capital dos negócios em que investe.

O ponto é que se trata de uma inovação considerável, feita por quem chega de fora, olha para o setor sem os vieses criados por quem já está nele há tempos e faz perguntas que os participantes tradicionais, com suas posições de liderança, não precisam fazer... essa descoberta traz ameaças ainda maiores para as cooperativas.(CARVALHO, 2008 p.1)

O extrato da entrevista, transcrito a seguir, ilustra uma preocupação da liderança da cooperativa, objeto deste estudo, no que se refere a perspectivas de longo prazo quanto à sua sobrevivência:

Temos a necessidade para os próximos 10 anos muito grande de crescer, de unir. Vem crescendo, mas ainda é pequena, em relação ao mundo globalizado, precisa unir, já fez incorporação de São Domingos do Prata, precisa juntar mais cooperativas, ser forte para disputar mercado. Se não crescer com outras cooperativas, se não acontecer uma união de cooperativas, vai sair de circulação (Diretor Presidente, COOLVAM, 2008)

Desse mesmo modo, a preocupação quanto à continuidade e sobrevivência é comum nas pequenas cooperativas devido, principalmente, à pressão que sofrem do mercado na comercialização de produtos, pois concorrem com cooperativas maiores e com grandes empresas privadas.

Esse quadro vem progredindo desde a década de 90 com a abertura de mercado, onde a entrada de produtos, como o leite, tiveram condições de financiamento mais favoráveis do que nas indústrias nacionais, que foram obrigadas a reduzir preços (FAVERET FILHO, 2002). Nesse período milhares de produtores abandonaram a atividade e empresas regionais e cooperativas fecharam ou foram vendidas.

Conforme Faveret Filho (2002 p.240), tais mudanças levaram empresas a buscar mecanismos de aumento da eficiência produtiva. Portanto, há grandes desafios para as cooperativas de laticínios brasileiras, principalmente as pequenas cooperativas, em atuar nesse mercado. É por esse motivo que a forma de conduzi-las é discutida em diferentes perspectivas. Sob o ponto de vista de Chaddad (2004), o desempenho dessas organizações se dá em função de:

política agrícola, regulamentação do setor leiteiro, barreiras à importação de leite e derivados, estrutura do setor produtivo, políticas de apoio a organizações cooperativas, nível tecnológico e educacional dos produtores e ambiente institucional, entre outros (CHADDAD, 2004 p.36),

Outro trabalho realizado com cooperativas de leite de outros países identificou pontos comuns indicados como responsáveis pelo sucesso dessas organizações:

- Consolidação por meio de fusões e incorporações;
- Alianças estratégicas;
- Sistema profissional e representativo de governança corporativa;
- Estrutura centralizada;
- Esforços de fidelização do cooperado;
- Novos mecanismos de capitalização;
- Estratégia competitiva alinhada com estrutura corporativa;

(CHADDAD, 2004 p.37),

Esses pontos corroboram Faveret Filho (2002) ao mostrar que mudanças no ambiente competitivo, devido à globalização e avanços tecnológicos, forçam as cooperativas a buscar ganhos de eficiência a fim de não perder relevância no mercado. Segundo Chaddad (2004), essa busca resultou em alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. O termo aliança estratégica expressa a decisão de uma ou mais empresas cooperarem para atingir objetivos comuns. Para Lewis, citado em Rolae e Sobral (2002), numa aliança estratégica as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham os riscos para alcançar um objetivo comum.

Todos os pontos indicados para o sucesso das cooperativas de laticínios devem ser cuidadosamente discutidos e avaliados para adequada aplicação, conforme a realidade de cada cooperativa. Para isso, os gestores devem ter uma visão ampla da organização e conhecer o ambiente onde a empresa está inserida (SANTOS, 2000). Deste modo o planejamento e execução de diferentes formas de

atuação do cooperativismo frente à conjuntura apresentada passam a ser a busca pelo aperfeiçoamento das ferramentas de gestão. Isso exige dos dirigentes, assim como dos sócios, conhecimento e constante aperfeiçoamento.

2.2. A tomada de decisão na gestão da organização cooperativa

Na operacionalização das atividades gerenciais da cooperativa, assim como em outro tipo de empresa, o corpo diretivo deve estar atento aos objetivos específicos à missão da organização. Isso facilita a busca do consenso e potencializa os esforços das partes em benefício do todo (Santos, 2000),

Deste modo, para que as tomadas de decisões sejam compartilhadas de forma oportuna e adequada na cooperativa, os dirigentes e associados devem ter claro seu papel no processo administrativo.

A tabela 01 que segue, mostra as diferenças típicas entre uma empresa mercantil e uma organização cooperativa:

Empreendimento cooperativo	Empresa mercantil
<ul style="list-style-type: none"> • sociedade simples, regida por legislação específica; • número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços; • controle democrático: cada pessoa corresponde a um voto; • objetiva a prestação de serviços; • quorum de uma assembléia é baseado no número de associados; • não é permitida a transferência de quotas-parte a terceiros; • retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> • sociedade de capital - ações; • número limitado de sócios; • cada ação – um voto; • objetiva o lucro; • quorum de uma assembléia é baseado no capital; • é permitida a transferência e a venda de ações a terceiros; • dividendo é proporcional ao valor de total das ações.

Tabela 1: Diferença entre organização cooperativa e empresa mercantil.

Fonte: OCB (2007)

Portanto, os dirigentes devem dar maior atenção a pontos que merecem mais cuidado na gestão cooperativa. Conforme Chiavenato (1993), no funcionamento das organizações, as várias funções do administrador, consideradas como um todo formam o processo administrativo, composto pelo planejamento, organização, direção e controle. Consideradas separadamente constituem as funções administrativas, mas quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos elas formam esse processo. De acordo com Chiavenato (1993), o processo

administrativo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos com mudanças contínuas uma vez que este não é algo parado, estático: é móvel, não tem um começo, nem um fim, nem uma seqüência fixa de eventos.

Neste caso, o papel da direção é dinamizar a empresa com atuação sobre todos os recursos e orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação, habilidade de liderança e motivação. Na gestão da organização cooperativa, conforme Schneider (1999), cabe aos gestores encontrar mecanismos de decisão que sejam conformes ao mesmo tempo às exigências essenciais da democracia cooperativa e aos da eficácia-eficiência da empresa orgânica.

Deste modo, em nível de coordenação da empresa, as decisões se ordenam segundo uma hierarquia, em decisões estratégicas, decisões táticas e decisões técnicas ou operacionais. De acordo com Chiavenato (1993), o nível estratégico corresponde ao nível mais elevado da empresa, cuida das atividades da organização e seu ambiente. Situam-se as decisões fundamentais, de ordem geral ou econômica e que envolvem os objetivos de médio e longo prazo. Conforme Schneider (1999) em cooperativas deve ser realizada de forma soberana pelos associados tendo em vista os seus interesses, seguindo determinados planos.

As decisões táticas são do nível gerencial coordenam e unificam o desempenho das tarefas pelo sistema operacional. Cabem aos gestores ou técnicos decidir pela melhor conduta ou técnica de produção. Neste nível, conforme Schneider (1999), em cooperativas cabe um papel maior aos membros do Conselho de Administração, que concretizam as diretrizes gerais do nível estratégico.

O nível técnico operacional diz respeito ao desempenho das tarefas na organização, relacionadas à produção e distribuição de produtos. Conforme Chiavenato (1993) está relacionado à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização. Segundo Schneider, em cooperativas essa fase está acessível a um número limitado de sócios, é atribuição predominante do quadro executivo e técnico da cooperativa.

É importante considerar também que um fator que influencia particularmente a forma de ação na tomada de decisões é o tamanho da empresa. Em cooperativas, Schneider (1999) faz a seguinte observação:

Quando se trata de uma cooperativa pequena, geralmente os associados compreendem mais facilmente a natureza dos problemas e de suas soluções. Por isso têm melhores condições de eles mesmos tomarem as decisões em todos os níveis, até mesmo as de caráter técnico. Porém numa cooperativa maior

e mais complexa a estrutura de poder se apresenta com clara distinção entre a estrutura de fins e a estrutura de meios: os fins se asseguram pela assembléia de sócios, que expressa de forma soberana seus objetivos e interesses, pelos fiscais eleitos e pelo presidente. Os meios são realizados através da direção, os executivos contratados, os técnicos e os funcionários (SCHNEIDER, 1999, p.188)

Na evolução do processo administrativo em cooperativas, portanto, as tomadas de decisões têm a participação dos sócios efetivadas nas instâncias de poder conforme descrito por Schneider (1999):

a) Assembléia Geral ordinária ou extraordinária é o órgão soberano, que expressa a vontade soberana dos sócios sobre todos os assuntos essenciais da organização. Tem analogia com a assembléia de acionistas de uma sociedade anônima;

b) O Conselho de Administração: a democracia não significa o governo de todos de forma direta e imediata em todos os níveis de atividade da organização. Reivindicar a democracia direta, onde os sócios participariam de todos os níveis de decisões, levaria à perda da agilidade e eficiência, imprescindíveis em cada empresa. Ela só é possível em unidades muito pequenas.

c) Outras instâncias de poder são: o Conselho Diretor, escolhido dentre os membros do Conselho de Administração, quando este é muito grande e dificulta a coesão e o razoável grau de informação. Sua função é exercer, por delegação as atribuições outorgadas pelo Conselho de Administração. É um órgão de tutela permanente do presidente, ao qual devem submeter-se as principais decisões, ou um organismo colegiado de decisões (SCHNEIDER, 1999 P.189 - 190).

Vinculado ao Conselho de Administração é criado em cooperativas o Comitê Educativo, segundo Valadares (1995), este assume as atividades vinculadas ao desenvolvimento social e político dos associados, preparando e capacitando-os para agirem decisivamente na organização cooperativa. Este mecanismo possibilita aos associados atuarem em grupo e constitui-se de um canal, por meio do qual, podem expressar suas necessidades, desejos e inquietudes, além de constituir um meio de comunicação e informação importante entre os dirigentes e as bases sociais . Portanto, o seu funcionamento está orientado pelos objetivos de estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão cooperativa (VALADARES, 2005). .

Ao tratar do processo administrativo, no âmbito interno das cooperativas, devem ser estimuladas interações entre os cooperados, além da participação nessas instâncias de poder. Nesse sentido, uma das condições colocadas por Schneider (1999) é a necessidade de superar a impessoalidade nas interações entre a cooperativa e os associados, mais comum em cooperativas grandes, e conseguir articulação de todos por meio de um variado circuito de informações, livres de quaisquer manipulações, que será ao mesmo tempo um estímulo ao conhecimento e à discussão.

O risco da falta de informação do produtor nesse processo pode acarretar um conseqüente sentimento de desconfiança que, de acordo com a observação de Perius (1983) a esse respeito, “nasce assim um conflito entre sócios e administradores”. Para este autor:

A informação completa e apropriada aos sócios é essencial tarefa da educação cooperativista. Sendo a atividade cooperativa uma atividade essencialmente econômica, esses conhecimentos devem incluir definitivamente informações completas e exatas sobre os programas, as políticas, as operações e as estruturas da cooperativa, como empresa comercial (JOACHIM, CIT IN PERIUS, 1983 p. 73).

Com essas observações, confirma-se que a comunicação deve ter importância vital no processo de gestão cooperativa, pois esta quando utilizada em diferentes canais acessíveis ao produtor vai materializar a participação de cooperados nos diferentes níveis de tomadas de decisões.

2.3 Perfil do Produtor de Leite de cooperativas.

Grande parte da produção de leite no país é realizada por pequenos produtores que, em sua maioria, têm na atividade a única fonte de renda. Conforme Gomes (2005), a produção de leite em Minas Gerais configura-se como uma das atividades mais importantes para a economia do Estado. É também significativa face ao seu percentual de participação no volume total da produção nacional.

Nesse segmento a referência típica a produtores rurais se dá em função do volume produzido identificando-os como pequeno, médio e grande produtor. Conforme Gomes (1987 e 2005), o perfil do produtor de leite em Minas Gerais segue as seguintes características:

- o pequeno produtor trabalha com produtividade média de 2,5 L/dia/vaca em lactação e, a produção diária 12 litros de leite. Cerca de 90% da mão-de-obra utilizada na atividade leiteira é predominantemente familiar.
- O médio produtor trabalha com uma produtividade média é 4,0 L/dia/vaca em lactação e, a produção média diária 100 L de leite. A mão-de-obra utilizada na atividade leiteira é, predominantemente, contratada, e a mão-de-obra familiar corresponde a 30%.
- Já o grande produtor trabalha com uma produtividade média é 6 L/dia/vaca em lactação e, a produção diária 360 litros de leite. A mão-de-obra familiar corresponde a apenas 8% do total (Gomes, 1987);
- A Idade média de 52 anos para os pequenos produtores, sendo constatado um envelhecimento neste grupo, fenômeno típico da pequena produção familiar, isto é, o chefe da família suporta conviver com pequena lucratividade;

- A escolaridade média de 5,17 anos, o que aumenta à medida que aumentam os estratos de produção.
- Os produtores de mais de 1.000 litros têm 6,58 anos de escolaridade,
- Em média os produtores têm 20 anos de experiência na atividade leiteira;
- Predominantemente a origem do produtor é do próprio município, num percentual de 73%;
- Em média, têm 2,64 filhos, havendo maior número de filhos e filhas que trabalham na cidade do que na atividade leiteira;
- Quanto à residência do produtor, prevalece a propriedade rural, com 77% dos entrevistados;
- As esposas pouco participam de algum trabalho na produção de leite, até mesmo entre os produtores até 50 litros de leite/dia (GOMES 2005 P. 40-41).

Essa estatística não varia muito para a atividade nos outros estados. Nogueira Netto et all (2004) mostram que no Brasil cerca de dois a cada três produtores de leite são associados a cooperativas que captam leite acima de 55,5 mil litros por dia. A média diária de leite obtida por esses produtores está representada na Figura 2. Conforme este autor, os produtores com entrega diária até 100 litros/dia formam 60,5% de todos os cooperados, enquanto 16,8% entregam entre 100 e 200 litros/dia. Na faixa de 200 a 500 litros, encontram-se 10,9% dos cooperados e entre 500 a 1000 litros, somente 5,0%. Acima de 1000 litros estão 6,8% dos cooperados.

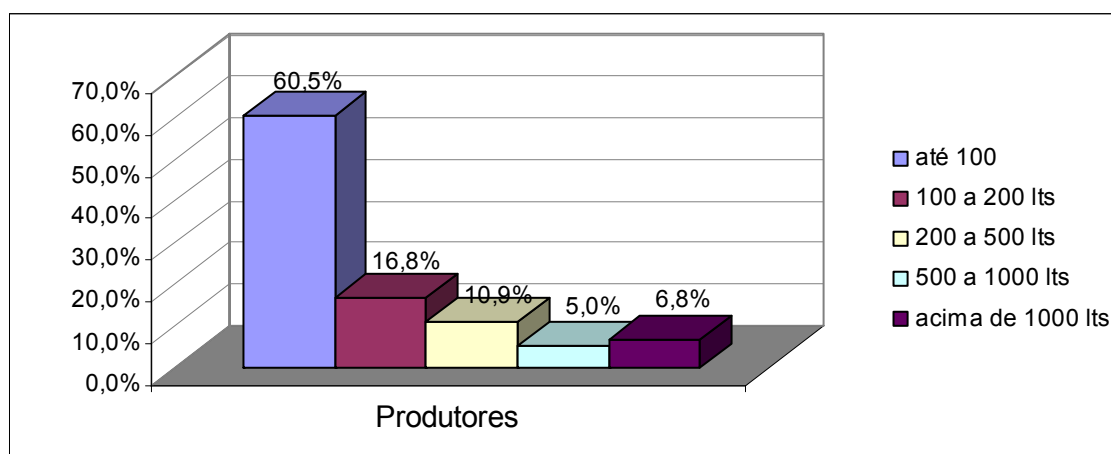


Figura 2: Distribuição de produtores rurais por volume de leite entregue em cooperativas.
Fonte de dados: Nogueira Netto et all (2004 p.74)

Comparativamente, o perfil da produção em outros países apresenta um quadro diferente. Conforme Nogueira Netto et all (2004), na União Européia por exemplo, os produtores considerados de pequena produção são os que produzem

um volume inferior à média de 545 litros/dia, ou seja muito distante da realidade apresentada no Brasil.

De modo semelhante ao que ocorre com as cooperativas, que têm sido pressionadas para especialização e crescimento, acontece com o produtor rural. Este é pressionado da porteira para dentro por produtividade e ainda vivencia críticas sobre a forma de produção:

Dentro da porteira, um dos maiores problemas ainda é o de gestão. Muitos produtores são eficientes, mas não estão preparados para gerir os negócios (...) as receitas anuais na propriedade (incluindo descartes) são de R\$ 0,56 por litro, 27% a mais do que os custos totais de R\$ 0,44 (inclui terra e pró-labore) (...) vão ficar no mercado apenas os profissionais (EMATER E AGROINFORME, 2008 P.2)

Esse quadro corrobora outra característica do perfil dos produtores, que é o sistema de produção. Estes trabalham distintamente, pois conforme Fellet e Galan (2000), existem na atividade produtores com os sistemas de produção completamente especializados, com elevados pacotes tecnológicos modernos para a produção de leite. Enquanto outros encontram-se com sistemas nitidamente extrativistas, com baixos investimentos e índices de produção. Isso retrata e distancia os produtores dos diferentes estratos apresentados. No primeiro caso, estão os produtores de maiores volumes e no segundo modo de produção encontra-se os produtores de pequena produção.

Essa realidade de pequenos produtores vai de encontro às cooperativas de laticínios que, conforme visto anteriormente, têm como opção de sobrevivência às pressões de mercado, o crescimento. De modo geral, o aumento da captação média por produtor tem sido estimulado por todas as empresas de laticínios, mas conforme Favoret Filho (2000) os grandes produtores são os mais incentivados tendo em vista o pagamento diferenciado de preços aos produtores de maior volume. O que aumenta sua rentabilidade e viabiliza novas expansões, cada vez mais difíceis para os pequenos.

Nos dados apresentados em Gomes (1987 e 2005) que retrata o perfil do produtor de leite e em Nogueira Netto et alli (2004) que mostra a participação de produtores rurais em cooperativas por estrato de produção, reafirma portanto, a relevância social do cooperativismo de leite.

Portanto, na função de mediadoras dos produtores a montante e a jusante na cadeia produtiva as cooperativas devem ainda apoiar a criação de mecanismos para mudar a realidade instalada na produção de pequenos produtores afim de superar

as diferenças tratadas em Favoret Filho (2000). Certamente não se conseguirá mudar essa realidade com a ação isolada desses produtores.

Esse quadro confirma a heterogeneidade qualitativa, em volume de produção de produtores rurais, que reflete na oportunidade de participação nas diferentes instâncias da gestão cooperativa.

Portanto, se na autogestão cooperativa a representatividade entre os produtores é equilibrada, já que cada associado tem direito a um voto independente do seu volume de produção, espera-se que esteja aí a oportunidade do pequeno produtor defender os seus interesses por meio de uma maior participação nas tomadas de decisões. Uma maior participação deste grupo seria também uma forma de mudar o *“status quo”* de grande parte de pequenos produtores de leite. Portanto, espera-se que a cooperativa incentive a participação de produtores na sua estrutura de gestão para que essas diferenças sejam melhor niveladas.

3. REFERENCIAL CONCEITUAL E ARGUMENTATIVO

A construção do conhecimento requer um domínio conceitual básico para que a decodificação dos dados identificados possa se sustentar. Deste modo, Kopnin (1978) argumenta que:

A teoria descreve e explica um conjunto de fenômenos, fornece o conhecimento dos fundamentos reais de todas as teses lançadas e reduz os descobrimentos em determinado campo e as leis a um princípio unificador único sendo que a unificação do conhecimento em teoria é realizada antes de tudo pelo próprio objeto e suas leis, determinando a relação entre juízos isolados, conceitos e deduções na teoria (KOPNIN, 1978, p.237).

Portanto, esta etapa tem o propósito de dar sustentação às idéias e argumentos para interpretar as práticas presentes no caso e nos discursos vivenciados durante a pesquisa de campo. Primeiramente, faz-se uma revisão sobre ação coletiva e como se fundamenta a Teoria da Escolha Racional, conforme proposta de Mancur Olson (1999), de forma a dar base e direcionamento às outras discussões do trabalho. Em seguida, há uma abordagem conceitual e prática sobre participação e ao final completa-se com argumentos sobre cooperação e capital social, apresentados como correções para os dilemas de ação coletiva.

3.1. Ação Coletiva

3.1.1 Ação Coletiva e benefícios públicos

Difícilmente conseguiríamos que as pessoas participassem com igual dedicação, empenho e motivação em algo que venha a ter o mesmo benefício e resultados para todos. Pois o indivíduo age segundo seu próprio interesse, com o fim de maximizar seus benefícios. Essa suposição está fundamentada na Teoria da Escolha Racional proposta por Olson (1999) e corroborada por Elster (1994) ao afirmar que os problemas de ação coletiva surgem porque é difícil conseguir que as pessoas cooperem para benefício mútuo. Segundo Olson (1999), o comportamento centrado nos próprios interesses é em geral considerado a regra pelo menos quando há questões econômicas criticamente envolvidas. Neste raciocínio, justifica-se que numa cooperativa não há de se esperar que todos os sócios tenham o mesmo empenho para o seu desenvolvimento, assim como, é difícil que todos consigam

usufruir dos resultados alcançados. Isso é um dilema vivenciado no cooperativismo que se origina por diversas situações, as quais serão discutidas neste capítulo.

Esta seção inicia-se por apresentar a definição do termo ação coletiva e bem público, cujos sentidos serão trabalhados no decorrer desta dissertação.

O termo ação coletiva foi difundido por Olson (1999), em sua obra “A lógica da ação coletiva” que, dentre outros argumentos, analisa os custos e benefícios provenientes da participação individual em atividades coletivas, bem como problematiza as possíveis relações entre o tamanho, a coerência, a eficácia e a atratividade dos grupos nesse processo.

Uma ação coletiva surge basicamente para solucionar necessidades geradas por dois fatores, oportunidades e desejos, ou seja, pelo que as pessoas podem fazer e pelo que querem fazer (ELSTER, 1994). Deste modo, mesmo que as pessoas difiram em seus desejos, assim como em suas oportunidades, os desejos humanos podem ter pontos comuns aos apresentados individualmente.

Quando estes pontos comuns são reconhecidos pelos indivíduos, ocorre o que Marx chamaria de adquirir "consciência" (OLSON, 1999). A partir desses pontos comuns os homens planejam uma ação coordenada conforme seus próprios interesses. Essa atuação, portanto, recebe o nome de ação coletiva. A ação coletiva, desta forma, seria a maneira pela qual o indivíduo se faz presente nos sistemas abstratos, reforçando a sua capacidade transformadora desde que consiga agir em coletividade. (ASENSI, 2006).

Para Olson (1999), há três tipos de situações teóricas (ou ideais) em que os indivíduos podem estar frente à ação coletiva. No primeiro caso, em que grupos de indivíduos já adquiriram ou não a consciência do interesse que é partilhado por todos, mas os custos de empreenderem na ação são maiores em relação aos benefícios que terão. Neste caso, a ação coletiva é inviável. De outra forma, os indivíduos já compartilham objetivos, mas os custos para consecução do benefício são da mesma proporção que terão de retorno se empreenderem a ação. Neste caso, a possibilidade de ação coletiva é baixa. Em outra situação, os benefícios da ação coletiva são muito maiores do que os custos individuais. Neste caso, há existência de grupos sociais com potencialidade de ação coletiva, que são os grupos organizados.

A ação coletiva é necessária para a conquista de espaços da cidadania e da democracia que requerem mobilização social. Com esse objetivo, há ações coletivas que vêm sendo desenvolvidas por diferentes atores e sujeitos sociais: movimentos de mulheres, de jovens, de direitos humanos, ecológicos e as mobilizações pacifistas são exemplos de ações coletivas, cujas formas de articulação, mobilização e luta expressam as características próprias dos movimentos e ações coletivas da contemporaneidade (QUEIROZ, 2003).

Ramirez e Berdegù (2002) entendem a ação coletiva como uma estratégia instrumental, orientada a alcançar resultados. Neste enfoque estes autores destacam três objetivos da ação:

(a) melhorar os ingressos ou outra dimensão do bem-estar material imediato aos grupos envolvidos; (b) modificar as relações sociais no interior de uma população específica e, particularmente, as relações de poder e, (c) influenciar sobre as políticas públicas, para ampliar as oportunidades de desenvolvimento e enfraquecer ou superar os sistemas de exclusão e de discriminação (RAMIREZ E BERDEGUÈ, 2002, p.2)

Outros elementos que os autores supracitados entendem ser de uma visão realista sobre ação coletiva são:

(1) a ação coletiva não se justifica por si só, o que faz pertinente e necessário nos perguntarmos pela sua eficácia; (2) a ação coletiva não substitui a ação e a responsabilidade individual, mas precisa dela e, ao mesmo tempo, a pertencida e, (3) a ação coletiva não é ubíqua e permanente, mas sim acidental. (RAMIREZ E BERDEGUÈ, 2002, p.2).

A ação coletiva, portanto, é capaz de promover:

(a) desenvolvimento das capacidades dos indivíduos (capital humano); (b) fortalecimento organizacional; (c) construção de redes e alianças sociais e, (d) profundização de normas e valores (tais como a solidariedade, a reciprocidade, a confiança) que contribuem ao alcance do bem comum (capital social). (RAMIREZ E BERDEGUÈ, 2002, p.3,).

Mas de modo geral, o envolvimento dos indivíduos é que vai dar maior ou menor potencialidade à consecução dos objetivos pretendidos numa ação coletiva. Portanto, é importante o entendimento sobre o comportamento dos indivíduos. E é nessa direção que Olson (1999) iniciou sua investigação sobre a participação individual na ação coletiva, conforme exposto neste trecho da sua obra:

A idéia de que grupos sempre agem para promover seus interesses é supostamente baseada na premissa de que, na verdade, os membros de um grupo agem por interesse pessoal, individual. Se os indivíduos integrantes de um grupo altruisticamente desprezassem seu bem-estar pessoal, não seria muito provável que em coletividade eles se dedicassem a lutar por algum egoístico objetivo comum ou grupal. Tal altruísmo é de qualquer maneira, considerado uma exceção, e o comportamento centrado nos próprios interesses é em geral

considerado a regra, pelo menos quando há questões econômicas criticamente envolvidas.(OLSON, 1999, p.13).

Essa visão caracteriza o individualismo metodológico ou comportamento utilitarista. Em seu trabalho, Olson (1999) faz uma comparação do comportamento individual na ação coletiva com o comportamento do mercado em concorrência. Nesta analogia, embora todas as empresas tenham o interesse comum em maximizar seus lucros, é do interesse individual de cada uma delas que as outras paguem os custos necessários para obter preços mais altos, que se daria com uma redução na produção de outrem.

Na condução do seu pensamento central Olson (1999) faz uma observação para justificar o comportamento utilitarista:

Ninguém se surpreende quando um homem de negócios persegue individualmente mais lucros, quando trabalhadores perseguem individualmente salários mais altos, ou quando consumidores perseguem individualmente preços mais baixos. A idéia de que os grupos tendem a agir em favor de seus interesses grupais é concebida como uma extensão lógica dessa premissa amplamente aceita do comportamento racional centrado nos próprios interesses (OLSON, 1999, p.13).

Neste sentido, vê-se que os desejos individuais que motivam as pessoas a buscarem melhores condições de vida estão em diferentes contextos. Entretanto, a busca por esses avanços é perseguida racionalmente.

Considerando que o termo racionalidade é utilizado em diferentes sentidos, Elster (1994) traz uma explicação que é complementar para o entendimento sobre o comportamento racional dos indivíduos:

Racionalidade é uma relação entre uma crença e a premissa sobre a qual esta é mantida mas que é “necessário ir além” assim como “é necessário que a quantidade de indícios reunidos seja de certa forma ótima” e que em muitas situações de escolha as probabilidades devem ser consideradas muito seriamente, e agir racionalmente é fazer tão bem por si quanto se é capaz. Quando dois ou mais indivíduos interagem eles podem fazer muito pior por si mesmos do que agindo isolados. Essa é a premissa da teoria dos jogos. Considera que toda ação racional deve ser auto-interessada porque é motivada pelo prazer que proporciona ao agente (ELSTER, 1994, p.47-59).

A propósito, o que é considerado racional por um indivíduo que faz parte de um grupo social, ao tomar uma decisão em relação a uma ação coletiva, pode ser considerado irracional pelo seu par. De certa forma, a razão é uma maneira de organizar a realidade pela qual esta se torna compreensível (CHAUI, 1994). Nesse aspecto, Weber (1979) deu sua contribuição ao explicar que um modo de ver os processos sociais está relacionado ao modelo de racionalização do mundo moderno.

Nesse sentido, Weber (1979) entende a racionalização como o caminho que orienta a sociedade para o mais alto grau de instrumentalização e burocratização, onde a ética e os valores são determinados pelos fins últimos (ALMEIDA, 2007).

Portanto, dadas diferentes formas de racionalidade para satisfação individual numa ação coletiva, Olson (1999) não desconsiderou o valor e importância de outros fatores que também estão presentes na condução dos indivíduos em suas relações com o grupo e nas suas decisões de participação. Para este autor:

“os incentivos econômicos não são, para os indivíduos, os únicos incentivos possíveis. As pessoas algumas vezes sentem-se motivadas também por um desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico”. (OLSON, 1999, p.72)

Neste ponto de vista, pode-se empregar que a racionalidade na participação não está fundada somente em aspectos econômicos, mas também em outros incentivos, sociais e psicológicos. Conforme definiu Olson (1999), esta é uma visão mais comumente compartilhada por outros autores da ciências sociais que discutem a temática da ação coletiva, porém, não corroborada com o sentido utilitarista tratado por ele. Mas o diferencial deste autor é justamente analisar conceitos das instituições econômicas de forma distinta em diferentes situações na sociedade para compreender o problema da cooperação entre os indivíduos. Nessa discussão, é indispensável definir alguns conceitos: instituições e organizações.

Entende-se por instituições, segundo North citado em Santos (2000):

um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca, distribuição ou produção, correspondem ao sistema de normas – regras formais (constituições, leis), restrições informais (normas de comportamento, costumes, convenções, tradições, tabus e códigos de autoconduta) e sistemas de controle – que regulam a interação humana na sociedade (SANTOS, 2000, p.70).

Já as organizações, conforme Santos (2000), são entendidas como sendo um grupo de indivíduos dedicados a alguma atividade, executada para um determinado fim, e que podem constituir-se em firmas, associações, partidos políticos, etc. Segundo Olson (1999), existem organizações de todos os tipos, formas e tamanhos, porém uma característica comum a todas elas é a promoção dos interesses de seus membros. Para Festinger e Laski, citados em Olson (1999), a “atração que exerce a afiliação a um grupo não é tanto pela sensação de pertencer, mas mais pela possibilidade de conseguir algo através desse pertencer”, consecutivamente, as “associações existem para realizar propósitos que um grupo

de pessoas tem em comum”. Embora na visão olsoniana, frequentemente elas sirvam a interesses puramente pessoais e individuais.

Assim como o Estado é um tipo de organização que provê benefícios públicos para seus cidadãos, similarmente, outros tipos de organizações provêem benefícios públicos para seus membros. Deste modo, conforme Olson (1999), os benefícios comuns ou coletivos proporcionados pelo governo são usualmente chamados de “bem público” ou “benefícios públicos” . Neste caso, os serviços têm de estar disponíveis para todos, se estiverem disponíveis para alguém. Portanto, o bem público se caracteriza pela não exclusão e indivisibilidade dos resultados, produzidos individual ou coletivamente numa organização.

Com outros argumentos Olson (1999) utiliza o conceito de bens públicos de forma generalizada:

o provimento de benefícios públicos ou coletivos é a função fundamental das organizações em geral, portanto, nas organizações, a consecução de qualquer objetivo comum ou a satisfação de qualquer interesse comum significa que um benefício público ou coletivo foi proporcionado ao grupo (OLSON, 1999 P.27-28)

Num entendimento análogo, é que se insere o sentido do conceito de bens públicos no cooperativismo, pois, uma vez constituída, os benefícios gerados pela cooperativa passam a ser um bem público para os seus associados e estes não podem ser excluídos da utilização dos benefícios conseguidos. Mesmo que os associados tenham participado ou não da sua formação ou de participarem ativamente ou não das suas ações. Na prática, é de se esperar que a organização cooperativa produza benefícios a todos os associados.

3.1.2 Dilemas de ação coletiva

Para Olson (1999), numa ação coletiva o fato de uma situação ser desejável para as pessoas envolvidas não garante que essa situação ideal irá prevalecer. Ao agir racionalmente, os indivíduos muitas vezes podem não atingir a melhor solução mediante as circunstâncias que se encontram. Outro determinante é que o fato de agirem coletivamente na implementação de uma ação, não garante também a continuidade da cooperação pelos mesmos agentes, já que os indivíduos tendem a agir individualmente em algumas casos e em outros não. Portanto, o interesse de cada um é que vai determinar o seu grau de participação.

Surge daí o dilema da ação coletiva. Deste modo, indivíduos se empreendem numa ação para atender seus interesses, mas não conhecem integralmente as circunstâncias em que irão fazer isso. Conforme Bueno (2004), uma das razões porque as pessoas não podem prever as consequências completas de suas decisões é porque tais consequências dependem do que as demais pessoas irão fazer. É como em um jogo.

Bueno (2006) contribui ao sugerir diferentes situações que ilustram quando dilemas de ação coletiva podem ser definidos: Primeiro, no caso em que se observa que a cooperação entre os indivíduos se desenvolve espontaneamente à medida que estes percebem os benefícios mútuos a serem alcançados em virtude do esforço coletivo. Deste modo, os participantes coordenam suas ações para superar os obstáculos existentes à ação cooperativa. Neste caso, a confiança mútua é o pré-requisito para validação do processo, pois, caso um dos participantes não continue a cooperar, acarretará desvantagem para aquele que cooperou. A segunda possibilidade sugerida por Bueno (2004) é representada pelo clássico Dilema do Prisioneiro. Esse é o mais conhecido de todos os jogos conforme relatado sucintamente por Elster (1994):

Dois prisioneiros suspeitos de terem colaborado num crime, são colocados em celas separadas. A polícia diz a cada um que será liberado (4) se denunciar o outro e este não o denunciar. Se denunciarem um ao outro, ambos receberão três anos de reclusão (2). Se ele não denunciar o outro, mas o outro o denunciar, será condenado a cinco anos (1). Se nenhum denunciar o outro, a polícia tem provas suficientes para mandar cada um à prisão por um ano (3) (ELSTER, 1994, p. 45)

Nesse caso, o fato dos prisioneiros não se comunicarem, para cada um deles a melhor estratégia é a não cooperação, pois não há possibilidade de interação entre eles, por esse motivo, as decisões são tomadas isoladamente. Sob o ponto de vista do interesse individual, dificilmente se chegará à solução para o dilema do prisioneiro. Pois racionalmente cada prisioneiro deveria confessar o crime, mas caso isso ocorra, os dois ficariam em pior situação do que se escolhessem diferente. Conclui-se com o dilema que “quando cada um de nós, individualmente, escolhe aquilo que é do seu interesse próprio, pode ficar pior do que ficaria se tivesse sido feita uma escolha que fosse do interesse coletivo” (Bueno, 2004). Neste ponto, Elster (1994), reforça que a noção de escolha racional é definida para um indivíduo, não para a coletividade, uma vez que a opção para um indivíduo é superior a suas

outras opções, independentemente do que as outras pessoas fazem, ele seria irracional se não a praticasse.

Outra situação comum na ação coletiva é o indivíduo que age como “*free rider*” (carona). Esta deriva do fato de que indivíduos preferem agindo racionalmente, beneficiar-se de soluções coletivas sem incorrer nos custos necessários para produzir essas soluções e sem colaborar em nada para sua obtenção (BUENO, 2004 e FERREIRA NETO, 1996), ou seja, se aproveita dos benefícios sem nenhum esforço pessoal ou com qualquer tipo de contribuição, mas não pode ser excluído desses benefícios.

O problema do carona é observado em organizações cooperativas quando associados tentam usufruir de seus serviços sem empreender esforços para sua operacionalização que não se efetiva somente com o fornecimento de sua produção. De outra forma, quando o grupo de associados dominantes, na gestão cooperativa, conseguem defender seus interesses em detrimento dos demais cooperados, estes agem também como “*free rider*”.

Conforme Bueno (2004), ocorre um dilema de ordem social, quando o grupo consegue identificar os benefícios da cooperação e solucionar o problema do dilema do prisioneiro. No entanto, é necessário desenvolver mecanismos visando garantir aplicação de normas coercitivas aos indivíduos que continuarem atuando como *free riders*. Isso é assegurado por Olson (1999) ao afirmar que só determinados acertos institucionais específicos darão aos membros individuais um incentivo para adquirir quantidades do benefício coletivo em um nível que satisfaria aos interesses do grupo como um todo. Mesmo assim conforme Bueno (1996), esse dilema torna-se de difícil solução quando os indivíduos não participam da elaboração das normas institucionais.

3.1.3. A Tragédia dos Comuns e Cooperativismo

Mais uma visualização de problemas de ação coletiva é representada na “Tragédia dos Comuns”. Esse legado de Garret Hardin, permite uma ilustração sobre utilização dos recursos de um bem coletivo. Embora seu trabalho tenha focado a superpopulação, com a idéia essencial de que a sobre exploração de recursos manejados de forma comunal, tais como oceanos, rios, atmosfera e áreas de

parques, são sujeitos à maciça degradação (DIEGUES E MOREIRA, 2001), é importante considerá-lo em outros estudos, pois apontou em seu colorário a necessidade de mudanças sociais em grande escala, para uso de bens coletivos, após sua hipotética experiência de raciocínio:

(...) o que ocorreria com os recursos comuns de uma determinada comunidade, caso cada um de seus membros adicionasse alguns animais aos seus respectivos rebanhos. Se cada pecuarista considerasse mais lucrativo criar mais animais do que uma pastagem poderia suportar, uma vez que cada criador obteria todo o lucro proveniente dos animais extras, e somente uma fração do custo decorrente da sobre-exploração das pastagens, o resultado seria uma trágica perda de recursos para a totalidade da comunidade de pecuaristas (HARDIN CITADO EM FEENY ET ALII, 2001, p.18).

Com essa ilustração, Hardin concluiu que se houver liberdade para utilização de recursos comuns, os homens na busca de seus interesses individuais levariam todos à ruína. Para evitar a tragédia dos comuns, existem duas opções: ou o Estado cria mecanismos legais para coibir determinadas práticas ou a própria comunidade cria arranjos sociais e mecanismos de autodefesa (HARDIN CITADO EM FEENY ET ALII, 2001). Desta forma, criam algum tipo de coerção que impeça a ação do indivíduo no uso exagerado do benefício.

Visando elucidar a extensão desses argumentos no cooperativismo, poderia imaginar que se todos os sócios de uma cooperativa fossem utilizá-la como desejassem, é possível que seus membros procurassem utilizar a maior quantidade de recursos possíveis conseguidos coletivamente e desta maneira obter melhores descontos nas compras ou entregar a produção quando melhor lhe conviesse. Nesta perspectiva, há o pressuposto comportamental do oportunismo no cooperativismo e neste caso, o aspecto doutrinário não é suficiente para garantir fidelidade entre o sócio e a cooperativa.

Conforme Zylbersztajn (2002), o compartilhamento doutrinário criou as bases para uma linguagem comum, permitindo que se faça referência a um movimento cooperativista internacional, devidamente estruturado e regido pela ACI. Por outro lado, os valores implícitos nos princípios deveriam inibir o comportamento egoísta, e o membro que apresentasse tal comportamento deveria sofrer coação pelos próprios cooperados.

Entretanto, as instituições são estabelecidas com definição de direitos e obrigações dos sócios em organizações cooperativas que são os estatutos sociais elaborados com base nas diretrizes dos princípios cooperativistas. Se essas

instituições não são suficientes, conforme Zylbersztajn (2002), o oportunismo dos cooperados induz custos de controles aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa.

Então, para este autor, as instituições com base na doutrina cooperativista por si, não é suficiente para coibir e superar os dilemas sugeridos por Olson (1999) Bueno (2006) e Hardin citado em Feeny et alii, (2001), encontrados em organizações cooperativas, conforme constatado na literatura, apresentados em Pereira (2002), Perius (1983) e Schneider (1999).

3.1.4 O Tamanho, coerência, eficácia e atratividade do grupos

Em outra abordagem, Olson (1999) enfatiza o relacionamento entre membros de diferentes grupos. Sua crença é de que conjuntos de indivíduos com interesses comuns constituem grupos com o fim de articular ações coletivas visando a realização de tais interesses. Neste caso, o autor centraliza a discussão sobre as implicações do tamanho do grupo no processo de cooperação e estabelece situações que influenciam a participação dos indivíduos na ação coletiva.

Sobre o tamanho dos grupos, para Olson (1999) há uma efetividade distinta entre os pequenos e grandes grupos. Essa efetividade, portanto, vai depender de que, em qual grau a participação (contribuição) ou ausência de participação (falta de contribuição) de um ou mais membros vai influenciar sobre o custo ou benefício de qualquer outro membro dentro do grupo. Quando o número de participantes de uma ação é grande, conforme Olson (1999), o indivíduo típico tem consciência de que seus esforços individuais provavelmente não farão muita diferença. Ao contrário, em grupos menores, todos os membros terão um incentivo para se esforçar afim de que tudo corra bem.

Nesse aspecto, Olson (1999) classifica três tipos de grupos: privilegiados, intermediários e latentes. O grupo privilegiado é aquele em que poucos membros têm incentivos para produzir o benefício coletivo, mesmo que ele tenha de arcar com os custos da produção desses benefícios. Nesse caso, a própria natureza do grupo é a condição para que ele consiga prover os benefícios coletivos.

Os grupos intermediários são grupos em que não há incentivos suficientes para que uma pessoa empreenda esforços individualmente para a produção de

benefício coletivo. Neste grupo não há tantos integrantes a ponto de um membro não perceber se o outro está ou não ajudando a prover o benefício coletivo. Por outro lado, neste grupo não haverá nenhum benefício se não houver alguma coordenação ou organização grupal.

No grupo latente, os membros não têm incentivos para produzir bens isoladamente, pois sua ação não será percebida pelos demais, dado o grande número de membros. Conforme Olson (1999), neste grupo, somente um incentivo independente e seletivo em relação aos outros membros estimulará um indivíduo racional a agir de maneira grupal. Assim como sugere o autor:

No grupo grande e latente cada membro é, por definição, tão pequeno em relação ao total, que seus atos não contarão muito de um modo ou de outro; em qualquer grupo grande ninguém tem como conhecer todos os outros membros, e o grupo não será *ipso facto*, um grupo de amigos. Assim, via de regra, um indivíduo não se verá afetado socialmente se não fizer os sacrifícios que lhe couberem em favor da realização das metas do seu grupo. (OLSON, 1999 P.72)

Outra característica que se acrescenta ao conceito de pequenos e grandes grupos definidos por Olson, foi devidamente explorada por Nassar e Zylbersztajn (2004). Se refere à homogeneidade ou heterogeneidade desses grupos, que influenciam a estrutura organizacional. Num grupo pequeno com interesses homogêneos, onde todos atribuem o mesmo valor ao bem coletivo haverá maior coesão. Caso contrário, o valor atribuído tende a se alterar e a probabilidade de coesão cai.

Com relação ao grande grupo, conforme Nassar e Zylbersztajn (2004), quando são homogêneos, as ações implementadas tendem a alinhar-se com os objetivos pré-estipulados, enquanto que nos grupos grandes heterogêneos, em virtude dos custos de monitoramento, nem sempre as ações vão ser equivalentes aos objetivos estabelecidos. Nessa observação, o autor constatou que quando o grande grupo é heterogêneo na sua base, seus objetivos tenderão a ser difusos e generalistas.

Nassar e Zylbersztajn, (2004), portanto, corroboram o argumento de que a heterogeneidade do grupo leva a conflitos entre seus membros comuns aos expostos por Pereira (2002) e Perius (1983), já apresentado neste trabalho. Portanto esses primeiros autores sinalizam necessidades de maior atenção pela gestão ao lidar com as características do grupo heterogêneo, devido à dificuldade de comunicação para coordenação dos membros associados.

A conclusão geral de Olson é de que grupos pequenos atuam com maior eficiência e isso se evidencia pela experiência prática quando se observa a força e o poder residente na existência de comitês, subcomitês e pequenos grupos de liderança. Conforme Olson (1999) “os comitês devem ser pequenos quando se espera ação e relativamente grandes quando se buscam pontos de vista, reações”. Outros autores (JAMES, 1951; HARE, 1952) citados em OLSON (1999) corroboram que grupos e subgrupos ativos tendem a ser muito menores do que os grupos e subgrupos que não agem.

Essa discussão suscita a necessidade de saber se há uma definição sobre o número apropriado de membros para se efetivar melhor participação dos indivíduos em uma ação coletiva. Sobre isto, Olson (1999) considera que há uma dificuldade de se analisar o tamanho do grupo e o comportamento do indivíduo, porém, faz uma alusão aos pequenos e grandes grupos com as mudanças das sociedades primitivas para as sociedades modernas.

nas sociedades primitivas, os pequenos grupos primários prevaleceram porque eram mais adequados (ou pelo menos suficientes) para desempenhar certas funções para o povo dessas sociedades. Nas sociedades modernas, em contraste, presume-se que predominem as grandes associações porque na conjuntura moderna só elas são capazes de desempenhar (ou são mais aptas a desempenhar) certas funções úteis ao povo dessas sociedades (OLSON, 1999 p.32).

Deste modo, Olson (1999) constata que há um “instinto” ou “tendência” para formar associações, que se manifestam tanto nos pequenos grupos familiares e de parentesco das sociedades primitivas quanto nas grandes associações voluntárias das sociedades modernas.

O autor verifica também que os pequenos grupos, quando organizados, costumam reunir e empregar todas as suas energias, ao passo que nos grupos grandes essas energias permanecem com muito mais freqüência em estado potencial, já que os membros não dedicam ao grupo toda sua capacidade produtiva. Outra observação, empregada por Olson (1999) para justificar sua tese é que “no nível do pequeno grupo a sociedade conseguiu coesão”, portanto, é proposto que em grupos maiores deva-se manter alguns traços do pequeno grupo.

Um importante aspecto observado por Olson (1999) é sobre o consenso grupal. Conforme o autor, não é de se esperar que haja consenso numa ação grupal, pois isso raramente pode ocorrer. Mas conforme este autor é importante

distinguir entre os obstáculos à ação coletiva que se devem, de um lado à falta de consenso no grupo e de outro os que se devem à falta de incentivos individuais. Se houver muitos desacordos, conforme o autor, não haverá esforço coordenado e voluntário, mas se houver um alto grau de concordância a respeito do que se quer e da forma de obtê-lo é quase certo que haverá ação grupal eficiente.

Mais uma constatação que deve ser considerada, conforme Olson (1999), é que em casos que não haja nenhum incentivo econômico para que um indivíduo contribua para a realização de um interesse grupal, pode haver, contudo um incentivo social para que ele dê sua contribuição. Nestes casos, o autor considera status, desejo de prestígio, respeito, aceitação pelo grupo motivações de fundo social e psicológico. Essas considerações justificam a existência de diferentes motivações para se unir a um grupo, podem também estar associadas às necessidades gerada por “desejos e oportunidades” ou preferências dos indivíduos ao objetivo que se espera alcançar, conforme descrito anteriormente. No entanto, para Olson (1999), os incentivos sociais e pressão social funcionam somente em grupos de tamanho menor, em grupos pequenos o bastante para que cada membro possa ter um contato face a face com todos os demais, já em grupos grandes:

Só determinados acertos institucionais específicos darão aos membros individuais um incentivo para adquirir quantidades do benefício coletivo em um nível que satisfaria aos interesses do grupo como um todo. Mesmo em grupos menores o benefício geralmente não será provido em um nível ótimo, mas quanto maior for o grupo mais longe ficará de atingir o ponto ótimo de provimento do benefício coletivo. Tal subotimalidade poderá ser superada em grupos marcados pela disparidade de recursos individuais ou intensidade de interesse no bem público entre seus membros. Tal configuração implicará, entretanto, em uma tendência à exploração do grande pelo pequeno participantes do interesse grupal (OLSON, 1999, p.47).

Tomando-se como base esta afirmativa e conforme mostram os dados apresentados anteriormente, nas cooperativas agropecuárias de leite, há grupos distintos de produtores, conforme os estratos sociais de produção. Nesses grupos há um número muito maior de pequenos produtores em relação a grandes produtores em seus quadros sociais. Estes pequenos produtores somam um montante menor em volume de leite, em relação ao volume dos grandes produtores. Sendo assim, os grandes produtores formam um número menor de membros associados à cooperativa. Então estes têm mais possibilidades de se organizarem e fazer prevalecer seus interesses em relação aos pequenos produtores. Situação característica das análises realizadas pela Teoria da Escolha Racional.

O comportamento de indivíduos em ação coletiva, é também estudado em outras vertentes. Dentre outros autores, Mary Douglas (1998), critica as proposições de Olson que aqui foram expostas. Um ponto inicial, que distancia os dois autores, é sobre a racionalidade. Os neo-institucionalistas, corrente teórica de Douglas, definem a racionalidade dos agentes como sendo limitada e, portanto, dependente do apoio institucional, quando da tomada de decisões, enquanto para Olson (1999), o indivíduo como um ser racional toma suas decisões baseado no conhecimento (ALCÂNTARA, 2003). Para a antropóloga, não existe a possibilidade de descartar os problemas enfrentados por uma comunidade pequena, na explicação da ação coletiva, neste ponto ela concorda com Olson (1999), mas aponta como falha na argumentação deste autor, a alegação de que em escala pequena o grupo promove confiança mútua, no sentido de que a confiança mútua é a base da comunidade. Olson (1999) não expõe isso diretamente, mas ao valorizar as características de pequenos grupos das comunidades primitivas, fica implícita essa consideração, pois é certo que confiança é uma instituição presente nesse tipo de grupo. Caso ela seja quebrada por um membro, este sofre as coerções pelo próprio grupo em relação ao seu comportamento. O que Olson (1999) defende é que por si só a confiança na cooperação não é suficiente para garantir que indivíduos cooperem numa ação coletiva.

Douglas (1998) se mostra ambígua, pois para ela a solidariedade só é possível quando os indivíduos compartilham categorias de pensamento. Mas, fundamentada em Durkheim, considera que para compreender a solidariedade é necessário examinar formas elementares de sociedade, ou seja, aquelas que não dependem das trocas de serviços e produtos diferenciados. Sob esse aspecto, portanto, Olson não se contradiz, por deixar claro que suas colocações são consideradas para grupos que tenham uma atividade econômica envolvida. Douglas (1998) ressalta ainda que a maior parte das organizações tem seu início sob forma de comunidades pequenas. Nesse ponto, Olson (1999) não se descuidou dessa prerrogativa, pois não desconsidera essa perspectiva ao afirmar que todo “grande grupo deveria manter algumas características de pequeno grupo”, dadas as suas vantagens.

Outro ponto, para Douglas, é que a instituição interfere fornecendo a visão que o indivíduo terá sobre determinado problema. Neste caso, o indivíduo transfere

a ela a responsabilidade de decidir em seu nome. Mesmo que essa transferência não seja nominal, uma vez que este não deixa de responder ao que se questiona. Porém, ele atribui a sua resposta aos preceitos (valores) fornecidos pela instituição à qual ele encontra-se afiliado ou à qual ele recorreu (ALCÂNTARA, 2003).

Há ambigüidade em Douglas (1989), também neste ponto. A autora não nega o fato de que as instituições são formadas de indivíduos que irão imprimir, nestas, características suas, influenciando na sua estrutura interna. Ainda, segundo a autora são os indivíduos, um a um, que escolhem agir de dada forma. Deste modo a autora dá abertura para inferirmos que se a instituição influencia na ação do indivíduo, pode-se dizer sim, que ela tem autonomia. Se os indivíduos agem à sua própria maneira, então não há garantia de que os indivíduos que estão no centro das instituições compartilharão a melhor escolha que seria vista pelo indivíduo externo.

Conforme Alcântara (2003), para Douglas um grupo agir, portanto, de determinada forma não somente devido às necessidades e características de seus integrantes, mas de acordo com os preceitos institucionais que orientam as suas ações: “as instituições antecipam a ação coletiva”. Neste ponto, na ótica de Olson (1999), poder-se-ia interpretar isso diferentemente.

A conclusão é de que o aprofundamento dos estudos de Olson (1999) na discussão sobre o comportamento dos indivíduos nos diferentes tamanhos de grupos na ação coletiva é um ponto relevante para valorização da sua teoria, pois, um desafio dos próprios membros de organizações coletivas é justamente ter habilidade para lidar com as diferentes situações que surgem à medida que a organização cresce.

Portanto, não se esgotam aqui as considerações sobre as interpretações de Olson (1999), no entanto, face à afinidade e consenso com a teoria da escolha racional é que será feita a interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, a partir da realidade vivida pelo produtor rural enquanto membro de cooperativa agropecuária, onde se formaliza sua participação na coletividade para defesa de seus interesses. Segue-se antes, a apresentação dos “dilemas do cooperativismo”, no desenvolvimento social e econômico da organização cooperativa.

3.1.5 Dilemas do Cooperativismo:

No cooperativismo, ações coletivas acontecem numa primeira ordem entre os associados e numa segunda ordem entre as cooperativas e outras empresas. A analogia feita por Olson (1999) sobre o comportamento do mercado competitivo com a ação coletiva, não está distante do que se observa nos dois casos. Então, conforme as ações que norteiam a adaptação de cooperativas ao ambiente competitivo origina-se o grande desafio em escolher estratégias capazes de manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização apta a competir com empresas que são orientadas exclusivamente para o mercado (FERREIRA e BRAGA, 2002). Ao centro, encontra-se o cooperado que fica entre cooperar ou não e participar ou não das ações de tomada de decisões que influenciam no seu próprio desenvolvimento e posicionamento das cooperativas nesse ambiente.

Quanto à análise da influência do tamanho das cooperativas e a participação social, pode-se inferir que à medida que as cooperativas crescem aumentam também as dificuldades de participação ativa dos membros uma vez que estes estarão cada vez mais distantes das instâncias de poder. Além disso, há registros de que em alguns casos a questão gerencial permite que esta se distancie também dos objetivos iniciais dos sócios, como constatado por Duarte (2006), Pereira (2002) e Perius (1983).

Um dilema que se instala já na sua base é que, na prática dos princípios cooperativistas, o fato de ser “aberta a todas as pessoas” uma mesma cooperativa tem interfaces positivas que é a não discriminação das pessoas, com neutralidade social e racial, política e religiosa (Pereira, 2002) e negativas, causadas pela heterogeneidade que se forma no quadro social dadas as conseqüências já apresentadas neste trabalho. Reforçado neste caso tanto por Olson (1999), quanto por Douglas (1989) ao concordarem que a homogeneidade do grupo facilita sua unidade e a promoção da ação. Deste modo, os “dilemas do cooperativismo”, conceituados por Pereira (2002), levam à dificuldade de cumprir a previsão de “igualdade e participação ativa dos sócios”.

Essa é uma discussão de difícil consenso, pois Schneider (1999) afirma que:

Em muitos países a adequação dos seus valores, princípios ou normas à realidade cultural, social e política local se realizou de forma difícil, contraditória e lenta nos últimos anos, assim como a necessidade de adequar-se a um mercado

cada vez mais competitivo, obrigou muitas cooperativas a criar organizações grandes e administrativamente complexas, por esse motivo, tende a distanciar da sua função social assim como dificultar a participação do conjunto de associados (SCHNEIDER, 1999 p.20-21).

Essa dificuldade é apontada por Boesche e Mafioletti (2007) como um desafio a ser resolvido:

O grande desafio da cooperativa é encontrar o ponto de equilíbrio entre os interesses de cada membro que compõe a sociedade e os objetivos coletivos, simbolizados na necessidade de permanecer ativa e dinâmica. Na prática existe uma grande tensão entre as dimensões econômica e social. Porém, quando uma das duas é subestimada, a cooperativa perde a sua identidade. Manter o equilíbrio entre ambas as dimensões não é uma tarefa simples, pois se trata do relacionamento com pessoas, o que nem sempre é fácil de administrar (BOESCHE e MAFIOLETTI, 2007, p.9).

A pressão sobre o cooperativismo, que o deixa volúvel em seus princípios, tem origem também na gestão da políticas públicas. A exemplo do cooperativismo agropecuário, dentre motivações e incentivos, a organização de produtores rurais têm sido estimuladas pelo Estado que exige a constituição jurídica de cooperativas, associações, conselhos, comissões ou comitês para que possam ter acesso a recursos oferecidos por programas de governo através de políticas públicas que objetivam o seu desenvolvimento e sustentabilidade, assim como indicados por Campanhola e Graziano da Silva (2000). Deste modo, por meio de organizações cooperativas, o Estado tem facilitado acesso ao crédito, fomento à agricultura familiar e outros recursos que favorecem os produtores que a elas estão associados

Entretanto, organizações têm sido formadas sem a atenção que deveria ser dada às condições próprias dos membros e dos lugares que elas se desenvolvem. Por outro lado, pensar na formação de uma associação sem que os membros tenham tido interações anteriores para que se desenvolva confiança no grupo dificilmente haverá cooperação e, conseqüentemente, desejo de participação, premissa que é corroborada por Bueno (2004).

O que mostra Schneider (1981) e Campanhola e Graziano da Silva (2000) é que nas comunidades tem havido formas de manipulação na composição de conselhos, comissões, cooperativas e associações, rompendo-se com a idéia original de representatividade democrática para a defesa do exercício da cidadania. É possível que ocorrências dessa natureza sigam em ambiente de cooperativas, pois essa condição se perpetua com tendências de crescimento de cooperativas que tendem a reproduzir e mesmo reforçar as condições estruturais vigentes na

sociedade (Schneider,1981). Com a mesma opinião, Pereira (2002) diz que o modo de produção capitalista se reproduz no interior das cooperativas.

Diferente de como observam estes autores, grande parte da literatura que trata do tema, não considera tais conflitos e outros problemas que decorrem das diferenças sociais, do tamanho das cooperativas e a baixa participação dos associados nestas organizações

Para Schneider (2001), cooperativas que querem ser fiéis aos ideais dos pioneiros devem abraçar o conjunto de princípios por eles formulados e depois redefinidos pelas instituições herdeiras, “segundo as necessidades de cada época”. Nesse aspecto o autor define fatores internos tradicionais e fatores decorrentes da mudança na estrutura e na organização de cooperativas como desafios à “democracia-participação cooperativa”:

- pouca rotatividade e renovação nas chefias;
- os integrantes da direção geralmente provêm dos estratos sócio-econômicos médios ou altos.
- os próprios associados em geral estão mais interessados em obter benefícios e vantagens econômicas imediatas, sem uma correspondente assunção consciente da cooperativa como organização específica, com a contrapartida de obrigações e compromissos para com sua organização.
- a transformação na estrutura das organizações cooperativas muito influenciou na vigência da democracia-participação e autonomia cooperativa.
- cooperativas pequenas, administrativamente simples e vizinhas ao homem, apresentavam um estilo de democracia diferente do estilo de democracia e autonomia que se daria com a evolução mais recente das cooperativas e ao assumirem dimensões empresariais, tornando-se cooperativas grandes e espacialmente extensas, poderosas e administrativamente complexas (SCHNEIDER, 1999, p.20-21).

Esses fatores sinalizam situações que dificultam tanto a oportunidade quanto o interesse dos sócios em melhorar a participação, o que justifica a existência de problemas de ação coletiva. Surge por isso a necessidade de maior coerência social nas cooperativas a fim de permitir melhor funcionamento, assim como maior interação entre as pessoas.

A questão espacial pode ser relevante, pois o que constrói o fortalecimento dos grupos são as relações e interações entre as pessoas e os benefícios que surgem destas. O processo de desenvolvimento das cooperativas, como mostrado por Schneider (1999), favorece esse dilema. Nesse aspecto, como cooperativas que

têm sido desenvolvidas nesse modelo, poderiam funcionar em diferentes tamanhos possibilitando a participação dos sócios, como preconizado originalmente no princípio cooperativista, para conseguir atingir seus objetivos?

Conforme a perspectiva interpretativa de Ferreira Neto (1996), ao abordar sobre ponto comum do corporativismo e pluralismo, indivíduos agem racionalmente no sentido de organizar e articular seus interesses como forma de maximizar suas possibilidades de realização exitosa, deste modo a escolha do indivíduo se dá num cálculo de custo benefício elaborado. Essa afirmação está em sintonia com os argumentos de Olson (1999) sobre o grau de participação individual numa causa conforme seus interesses. Sob este ponto de vista, as cooperativas são em muitos casos a única forma de comercialização da produção de produtores rurais. Dentre os incentivos, esta seria uma motivação para participar.

Deste modo, pode-se inferir que a participação no cooperativismo não está relacionada somente a uma preferência individual, mas uma necessidade gerada por oportunidades, pois ao considerar suas alternativas, a associação à cooperativa supre sua capacidade cada vez menor de negociar sozinho sua produção. Nesta linha de pensamento, o interesse em associar é motivado pela possibilidade de utilizar a cooperativa como canal de comercialização, entre outros benefícios. Entre os membros desse quadro, encontram-se em maior número os pequenos produtores rurais, então, poder-se-ia dizer que, estes deveriam ser os mais interessados em participar na articulação de estratégias da cooperativa. Mas o que se observa é que o pequeno produtor participa menos das tomadas de decisões.

Valadares (2005) mostra que a institucionalização da participação cooperativa por meio do Comitê Educativo cria na cooperativa um espaço para a reprodução das contradições da sociedade ou para operacionalização de mudanças. O estudo deste autor revela que a racionalidade no Comitê Educativo é própria dos modelos teóricos de desenvolvimento humano e de produtividade e eficiência e o quadro de referência dos participantes nas atividades deste Comitê é determinado por uma visão particular, individual e de interesse pessoal dos dirigentes em relação ao resultado pretendido com o envolvimento das comunidades no processo decisório. Este contribui eficazmente para o aprimoramento das condições tecnológicas da produção de leite, mas não prepara o cooperado para participar politicamente da gestão da empresa..

Campanhola e Graziano da Silva (2000), Pereira (2002), assim como Schneider (1981), mostram que formas de subordinação se perpetuam em organizações cooperativas. Isso mostra que associados cooperam individualmente com as lideranças que permanecem em atividade sem maior envolvimento em suas ações. Neste caso, as motivações para deixá-los nesse quadro poderiam ser ilustradas de duas formas: pelo dilema do prisioneiro e pelo caso *free rider*.

Os conceitos de saída e voz, desenvolvidos por Hirschman (1996) citado em Machado (2007) ajudam a definir essa relação. Para esse autor, a forma que agentes insatisfeitos manifestam sua indignação com o não atendimento de suas expectativas, acontecem pela:

saída como pura e simplesmente o ato de partir, em geral porque se julga que um bem, serviço ou benefício melhor é fornecido por outra firma ou organização”, enquanto a “voz” é o ato de reclamar, de organizar-se para reclamar ou protestar, com a intenção de obter diretamente uma recuperação da qualidade que foi prejudicada (HIRSCHMAN, 1996, p. 20)

Segundo MACHADO (2007), de modo geral, ainda, para Hirschman a relação principal entre *saída* e *voz* é a de que “a *voz* pode ser vista como sobra. Quem não usa a *saída* é candidato à *voz*”. O uso da *voz* é bastante influenciado pelo tipo de organização.

Mesmo que hajam interações entre os sócios, a oportunidade de manifestar e concretizar opiniões que resultam na tomada de decisões, se dá em assembléias. Nesse caso, se o produtor manifestar sua opinião contrária a dos gestores, mesmo que outros produtores sejam da mesma opinião, ele não tem certeza de que será apoiado pelos demais. Então ele prefere cooperar, que é manter o *status quo* do quadro exposto. Se os outros pensarem da mesma forma, ocorre como no dilema do prisioneiro, não haverá cooperação. A situação irá perpetuar. Por outro lado, pode ser racional no sentido de que o produtor pode optar por não participar, já que o envolvimento demanda o custo do seu tempo de trabalho, que poderia ser empregado em outra atividade na sua propriedade. Mesmo sem participar, ele tem garantida sua parcela nos benefícios públicos do cooperativismo e nos resultados, uma vez que as sobras são distribuídas proporcionais ao volume de produção entregue à organização. De outra forma, sua falta de participação também não o impede de usar serviços que são disponibilizados a todos. Isso pode ser também outro exemplo do comportamento *free rider* (*carona*) no cooperativismo.

Deste modo, o custo de agir como “carona” nessa situação, é refletido como incentivo à pouca rotatividade e renovação nas chefias, como exposto por Schneider (1999). É incentivo também para que o pequeno grupo que lidera a cooperativa tenha outros benefícios, por permanecerem nos cargos, ainda que sejam incentivos não econômicos, como status e prestígio, demonstrados em (OLSON, 1999), que geram outros benefícios para si.

Outro dilema comum no cooperativismo, que envolve o problema do carona, surge, conforme Zylbersztajn (2002), quando existem problemas de observabilidade e monitoramento, tornando possível um agente comportar-se oportunisticamente. Neste caso, a utilização dos serviços da cooperativa pelos cooperados pode incorrer no problema do carona:

quando a assistência técnica for demandada, em demasia, por um produtor, ou quando o membro da cooperativa adquirir os insumos da cooperativa ou ainda quando um não cooperado entregar o produto para a cooperativa por meio de um membro, auferindo eventuais vantagens para as quais não contribuiu. (ZYLBERSZTAJN, 2002 p. 60).

Outro dilema que se identifica é o da gestão participativa. Tendo em vista que em função da diversidade de atuação na cadeia produtiva a montante e a jusante, a cooperativa torna-se uma organização complexa. Deste modo, conforme Zylbersztajn (2002):

Quando ocorre a gestão pelo cooperado de organizações com elevado grau de complexidade a cooperativa incorre em um problema de separação entre a propriedade e o controle da corporação. A não separação entre a propriedade e o controle introduz ineficiências que se tornam relevantes e o cooperado que gerencia com sucesso um empreendimento cooperativo, no seu início tenderá a perder eficiência. (ZYLBERSZTAJN, 2002 p.59).

Portanto, exige-se que o gestor da organização cooperativa tenha habilidades que podem não ser encontradas dentro seu quadro social. Por esse motivo, o grupo de produtores responsáveis pela gestão se vê por decidir contratar um especialista em gestão ou eles, mesmo reconhecendo suas limitações, executam a tarefa de dirigentes.

Estudos de Perius (1983) e Schneider (1999) mostram que quando se tem um gestor não sócio responsável pelo desenvolvimento da empresa cooperativa, em muitos casos este tende a priorizar decisões que melhor atenderão à empresa do que as necessidades dos associados. Daí surge um dilema. Os sócios têm que decidir por deixar que a empresa cooperativa seja gerida profissionalmente, face à necessidade criada pelo próprio ambiente econômico que está instalada ou arrisca-

se em ser auto-gerida, conforme prevê o princípio da autogestão mas, neste caso, corre-se o risco de não ter eficiência como prevê o economista Zylbersztajn (2002).

No estudo sobre problemas estruturais do cooperativismo, Perius (1983) exprime uma melhor explicação para identificação deste dilema;

(...) o poder interventário como medida saneadora de más administrações vem a ferir a natureza privada das sociedades cooperativas, que como sociedades de pessoas, devem ser geridas e “autocontroladas” pelos próprios associados. Infelizmente a participação associativa e operacional dos associados na vida das cooperativas é muito fraca. O princípio do controle democrático, pelo qual as decisões são tomadas pela maioria é constantemente esquecido, pois minorias acabam homologando, via de regra, as decisões anteriormente arquitetadas, estudadas e projetadas (PERIUS, 1982 p.101).

Amodeo (2001) concorda com Perius (1982) e Pereira (2002) ao se referir a um possível comprometimento da supremacia dos princípios em alguns casos de organizações cooperativas, frente a estratégias utilizadas na gestão. Segundo esta autora, muitas vezes, esses valores e princípios não são considerados em toda sua magnitude na gestão de organizações cooperativas.

Todas essas questões têm ao centro o comportamento dos indivíduos que se associam e formam as cooperativas. Pinho (1982) descreve que o “*homus cooperativus*” da forma concebida por alguns estudiosos do cooperativismo, é apenas uma abstração que permanece no campo do comportamento ideal, ou seja, o que seria o comportamento esperado do indivíduo no cooperativismo:

o “homem cooperativo” é honesto, justo, respeitoso, solidário e responsável. Age animado de “espírito cooperativista” ou seja, de uma atitude interior de compreensão, de aprovação e de adesão à moral cooperativa, assim como às finalidades e objetivos dos quais as cooperativas são o meio. E, ao mesmo tempo, às razões de ser qualitativas e profundas dessas finalidades. Não se trata somente de uma crença intelectual, mas também de um sentimento e de uma vontade que se situam ao nível da consciência moral (LASSERE CITADO EM PINHO, 1982, p. 64).

De outra forma, mostra também o comportamento individual na prática cooperativista:

a pluralidade de papéis atribuídos ao homem cooperativo dificulta o ajustamento, na pessoa do cooperado, de comportamentos tão diferentes de: associado, cooperado ou cooperador; proprietário; empresário, administrador, gerente, fiscal, usuário, etc (LASSERE CITADO EM PINHO 1982, p. 64)

Portanto, o dilema do “homem cooperativo” reflete na realidade o caráter racional dos indivíduos. Outra percepção de Pinho (1982) neste contexto, é não ignorar que a associação se dá com objetivos pessoais, afim de realizar suas atividades econômicas com mais eficácia, o que corrobora pressupostos da Teoria da Escolha Racional, em que o indivíduo age segundo seus cálculos racionais de

forma exitosa. A autora mostra, entretanto, essa relação de racionalidade na ação do associado. Para Pinho (1982), o sócio age também conforme a necessidade de ajustamento da sua participação na realização de suas obrigações com a cooperativa. Ou seja, mostra o ponto de vista do associado que renuncia sua autonomia racionalmente:

Como associado-empresário-usuário racional, o cooperado renuncia a uma parte de sua autonomia e de seu poder para se unir cooperativamente a outros empresários, submetendo-se aos princípios de igualdade e da gestão democrática, bem como à formação de um patrimônio ou acervo de utilização coletiva, mas impartilhável entre os associados. Aceita limitações à sua decisão pessoal, imposta pelas assembleias gerais de cooperados em troca de determinadas vantagens. (PINHO, 1982, p. 66)

Deste modo,

o comportamento do cooperativo representa um tipo de ajustamento ao meio, tal como este é percebido – não pelo idealista romântico – mas pelo cooperado-produtor ou pelo cooperado empresário-usuário. Como o meio ambiente percebido é dinâmico, há um permanente esforço de ajustamento às mudanças e de elaboração de “planos cooperativos adequados à realidade. (PINHO, 1982, p. 66)

Esta autora manifesta assim, sua opinião sobre o instrumentalismo cooperativista, embora não aprofunde nessa discussão, Pinho (1982) considera que esse comportamento é amplamente utilizado seguindo as regras práticas de funcionamento concebidas pelos idealizadores do cooperativismo, mas sem o objetivo de reformar a sociedade, isto é, para a solidariedade. Deste modo a autora corrobora com a opinião de que a doutrina cooperativista por si só não tem sido eficaz para impedir que o comportamento tipicamente utilitarista comum do modelo capitalista, assim como problemas do dilema do prisioneiro e oportunismo sejam encontrados em cooperativas.

O desenvolvimento social e conseqüente melhoria na qualidade de vida dos sócios são entendidos como objetivo finalístico de uma cooperativa por meio da promoção econômica, não obstante a isso, autores fazem discussão em torno dos meios para conseguir esse fim. De modo geral, a forma de destinar os recursos obtidos com o resultado das operações econômicas da cooperativa é, em si um dilema. Pois os associados é que tomam tais decisões. Mais frequentemente, o investimento tem sido feito na própria cooperativa dadas as necessidades de modernização, o recurso deixa de ser utilizado pelo associado em seu benefício próprio.

Quando ele aprova a integralização do capital, que é o investimento na própria cooperativa ao invés de decidir pela distribuição, este abre mão de suas vontades e necessidades pessoais em benefício do coletivo. Se nesta decisão, se o associado não estiver sob nenhuma pressão coercitiva, como no exemplo do dilema do prisioneiro, este estará cumprindo seu papel do “*homo cooperativus*” como definido por Pinho (1982). A necessidade desse tipo de ação deve estar clara para o indivíduo que queira fazer parte de uma cooperativa, pois esse é o comportamento que se espera do cooperado.

De outra forma, conforme Pinho (1982), há um dilema entre a prática cooperativista de inspiração rochdaleana e a prática cooperativista sem Rochdale, isto é marcado tão somente quando há uma racionalidade econômica e administrativa da empresa cooperativa, sem adesão à moral cooperativista.

Deste modo, há uma diferença qualitativa na eficácia da cooperativa, mesmo que ambos os casos tenham resultados econômicos eficientes. Há, portanto, uma definição distinta entre eficiência e eficácia que pode ser tomada para chamar a atenção e observar a gestão cooperativa. Conforme Drucker (1994), eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas: o resultado depende de “fazer certo as coisas certas”. Uma metáfora simples usada por Augusto (2006) clarifica isso: “eficiência é cavar com perfeição técnica um poço artesiano; eficácia é encontrar a água”. Para o contabilista Padoveze (2004), o lucro é a melhor medida da eficácia empresarial, mas eficiência permeia todas as ações e atividades da empresa. Portanto, tomadas essas definições, há uma visualização na diferença entre as práticas cooperativistas expostas por Pinho (1982). Neste caso, para reconhecer os resultados em eficiência e eficácia no cooperativismo, os indicadores estariam em recorrer não só a critérios de eficácia econômica mas também a critérios de eficácia social, que se daria nos níveis de desenvolvimento, envolvimento e participação dos associados.

Embora dilemas da ordem que foi apresentada ocorram no cooperativismo, organizações cooperativas funcionam com bons resultados e benefícios extensivos aos sócios. Sobre isso, Ostron citado em Olson (1995) ao comparar as iniciativas de gestão cooperativa de recursos comuns fez o seguinte questionamento: “Por que certas instituições conseguiram superar a lógica da ação coletiva e outras não? Da sua comparação emerge alguns requisitos para essa superação. Dos sugeridos por

Putnam (1996), há indicação de que se deva ter clara definição dos limites da instituição e participação das partes interessadas assim como a definição de regras entre os agentes envolvidos. Deste modo, é percebido nesses dois pontos que há pistas para direcionar o entendimento das dificuldades apontadas que são comuns em cooperativas. É nessa busca que posteriormente se fará uma apresentação de como se constrói a participação e procurar mostrar como confiança, cooperação e capital social são importantes para superação dos dilemas no cooperativismo.

3.2 A Participação

3.2.1 Reflexões sobre Participação

A participação tem sido considerada em diferentes pesquisas e estudos sobre desenvolvimento uma importante ferramenta para potencializar o desenvolvimento humano. Abordagens de Bordenave (1983) e Freire (1982), indicam a participação como direito das pessoas e caminho para auto-realizações ao inserir o indivíduo em discussões que o fazem assumir atitudes realizadoras para si. Nesta pesquisa, a participação é abordada como uma possibilidade para redução do distanciamento entre produtores rurais e as atividades de cooperativas rurais às quais são associados.

Conforme Alencar (2001), as políticas de modernização da agricultura, por volta da década de 70, foram bastante seletivas em termos de distribuição de recursos. Do mesmo modo, se deram as políticas de pesquisa e assistência técnica. Neste sentido, entre outros resultados, houve maior emergência de diferenciação social, com a formação de categorias distintas de produtores e trabalhadores rurais. Na população rural, “para alguns significou proletarização ou eminência de desintegração de suas unidades de produção, para outros, abertura de novas oportunidades e crescimento”. A partir daí, diferentes estratégias foram sendo estabelecidas para orientar programas que tivessem como objetivo incluir segmentos sociais colocados à margem desse “novo modelo de desenvolvimento”.

Nessa época, algumas organizações não governamentais, fundamentadas nas obras de Paulo Freire, já desenvolviam metodologias de intervenção centradas na “participação” de pequenos produtores na formulação e implementação de projetos de desenvolvimento (ALENCAR, 2001). A partir daí, “participação” foi

incorporada em outras experiências. O foco comum passou a ser “participação das pessoas”. Entretanto, conforme Alencar (2001) as estratégias adotadas de participação variam de acordo com a visão que os agentes possuem do papel ou natureza da intervenção. É dessa visão que resultam diferentes dimensões e significados atribuídos à participação.

Portanto, o conceito de participação admite diferentes conotações e pode ser visto como um termo ambíguo nas ciências sociais. Dentre os significados atribuídos por Oakley e Marsden citados em Alencar (2001), estão associados à participação o sentido de colaboração, desenvolvimento de comunidade, organização e *empowering* (aquisição de poder). Ao analisar diferentes projetos de desenvolvimento esses autores supracitados atribuíram novos sentidos ao termo participação:

1. Envolvimento voluntário dos indivíduos nos programas, sem, contudo participarem da sua elaboração;
2. Sensibilização dos indivíduos, aumentando-lhes a responsabilidade para responderem as propostas de programas de desenvolvimento e encorajando iniciativas locais;
3. Envolvimento dos indivíduos no processo de tomada de decisão, na implementação dos programas, na divisão dos benefícios e na avaliação das decisões tomadas;
4. Associação do conceito de participação com o direito e dever dos indivíduos participarem na solução dos seus problemas, terem responsabilidade de assegurar a satisfação de suas necessidades básicas, mobilizarem recursos locais e sugerirem novas soluções, bem como de criarem e manterem as organizações locais;
5. Associação do conceito de participação com a iniciativa de pessoas e grupos visando a solução de seus problemas e a busca de autonomia;
6. Organização de esforços de pessoas excluídas para que elas aumentem o controle sobre recursos necessários ao desenvolvimento e sobre as instituições que regulam a distribuição desses recursos (ALENCAR, 2001 P.21).

Segundo Bordenave (1983), participar é uma necessidade humana e universal, cuja prática envolve a satisfação de necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e ainda a valorização de si mesmo pelos outros.

Portanto, Bordenave (1983) vê na participação duas bases complementares: uma base afetiva – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com outros, e uma base instrumental – participamos porque fazer coisas com outros é

mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos. Esta última afirmativa conota os aspectos da participação individual em ações coletivas discutidos neste trabalho e que fundamentam o entendimento dos dilemas da participação no cooperativismo.

Conforme Pereira citado em Bento (1993),

A participação advem de uma situação ou problema existente a partir do qual as pessoas unem-se para a) apresentar idéias, discutir e contribuir, conforme a possibilidade de cada um para a solução desses problemas ou dessa situação e b) contrapor ou responder a essa situação ou problema existente. Portanto, participar é um ato coletivo (BENTO, 1993 p.32).

Das diferentes maneiras de participar, Bordenave (1983) apresenta conceitos sobre tipos de participação, dentre os quais define participação voluntária, cujo grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho. Neste caso, são exemplos os sindicatos livres, as associações profissionais, as cooperativas e os partidos políticos. Entretanto, segundo este autor nem sempre a participação voluntária surge como iniciativa dos membros do grupo, às vezes trata-se de uma participação provocada por agentes externos, que ajudam outros a realizarem seus objetivos ou os manipulam a fim de atingir seus próprios objetivos previamente estabelecidos. Para Bordenave (1983), no processo de participação, é possível fazer parte sem tomar parte. Se refere a níveis de participação cujas diferenças se dão em relação à participação ativa e passiva que é a distância entre o cidadão engajado e o cidadão inerte.

Deste modo, Bordenave (1983) mostra graus de participação em que os membros de uma organização podem atuar, sob o ponto de vista de maior ou menor acesso aos controles das decisões dos membros. Conforme o autor, a participação varia de nível, da informação à autogestão, sendo que o menor grau de participação é o da informação. Neste caso, os dirigentes informam os membros da organização sobre as decisões tomadas. Contudo, há casos de lideranças que não fazem o mesmo. Neste nível, a reação dos membros às informações recebidas é observada pelos agentes responsáveis. Estes por sua vez acatam as observações e reconsideram uma decisão inicial, ou de modo contrário, não aceitam o direito de reação.

Em segundo nível, acontece a consulta facultativa, em que a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar outros membros, solicitando críticas,

sugestões ou dados para resolver algum problema. Quando a consulta é obrigatória, os integrantes devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos diretores.

No nível da elaboração/recomendação, os membros do grupo elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição (Bordenave, 1983)

Outro nível considerado é o da co-gestão, sobre o qual:

a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. Aqui, os administrados exercem uma influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões. Comitês, conselhos ou outras formas colegiadas são usadas para tomar decisões (BORDENAVE, 1983, p.32).

O sexto nível é o da delegação:

É um grau de participação onde os gestores têm autonomia em certos campos ou jurisdições, antes reservados eles. A administração define certos limites dentro dos quais os administradores têm poder de decisão. Ora, para que haja delegação real, os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomarem as decisões (BORDENAVE, 1983, p.32)

Ainda segundo Bordenave o nível mais avançado de participação é o da autogestão, neste:

O grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a auto administração (BORDENAVE, 1983, p.32).

Portanto, parte da efetividade da participação depende do comportamento dos indivíduos frente às diferentes situações em que são envolvidos. Deste modo, quando as pessoas são envolvidas, a participação é percebida como uma estratégia para criação de novas oportunidades e as pessoas, por elas mesmas, se comprometem a apoiar as ações identificadas como melhor opção. Para isso, conforme Alencar (2001), a forma de intervenção tem de ser um conjunto de ações, praticadas por agentes externos, mas deve ser feita num caráter educativo, em que a população alvo seja estimulada a desenvolver a habilidade de diagnosticar e analisar seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los, executar tais ações e avaliá-las.

Oakley, citado em ASBRAER (2007), faz uma distinção importante sobre participação como meio ou como fim, na literatura e na prática:

Quando participação é interpretada como meio, descreve uma condição e quando é interpretada como fim, refere-se a um processo que tem, como resultado, participação significativa. Até recentemente, a noção que dominava a

prática da participação tinha sido efetivada por meio da criação de organizações formais como as cooperativas e associações de agricultores. Nos programas que foram realizados usando conceito de participação nesses moldes, certas melhorias econômicas foram realizadas mas poucos conseguiram participação significativa. Participação como fim é a consequência do processo de empoderamento e libertação. (ASBRAER, 2007, p. 36)

A idéia contida no sentido da participação como fim, está articulada ao conceito de conscientização que se refere ao processo onde os indivíduos passam a compreender a realidade social que molda suas vidas, bem como a capacidade que possuem de transformar tal realidade (ALENCAR, 2001), vencendo o que Freire (1976) chama de “cultura do silêncio”.

Na cultura do silêncio, os indivíduos dependentes ou dominados acham-se semimudos ou mudos, ou seja, são proibidos de participar criativamente na transformação da sociedade e, por conseguinte, proibidos de ser (Freire, 1976). Esta cultura do silêncio é o resultado das relações estruturais de dependência do dominado com o dominador.

A liberdade e oportunidade de participação dos indivíduos nos níveis propostos em Bordenave (1983), portanto, vão depender de que seja superado a “cultura do silêncio” e que a estrutura da organização em que os indivíduos se associam utilize pelos seus técnicos a intervenção de caráter educativo a fim de identificar juntos as limitações, necessidades e expectativas de todos. Entretanto, os dirigentes que estão conduzindo a organização devem aceitar e desejar que essa mudança ocorra.

Alencar (2001) mostra que a superação da cultura do silêncio está relacionada ao processo de constituição da autoconfiança que é um conceito definido por Galtung (1980). Segundo este autor, autoconfiança é um processo em que, para construção de novas formas de interação social, deve-se destruir as velhas formas de interação, iniciando novos padrões de cooperação com a destruição do centro de monopólio da interação e das organizações.

A autoconfiança é assim uma característica que as pessoas apresentam em seu comportamento individual, que transfere ao grupo e lhes dá a capacidade de negociação e de reivindicação. É a auto-expressão sugerida em Bordenave (2003). Portanto, conforme estes autores, a liberdade individual fundamenta a participação é um meio em que se consegue resolver problemas que ao indivíduo parecem insolúveis se contar só com suas próprias forças.

Neste ponto de vista, o cooperativismo é uma forma de expressão da participação. Uma cooperativa é formalmente definida como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. Se baseiam em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade. Deste modo, com esta ideologia, formaram-se diferentes estruturas de organizações cooperativas, em certos casos grandes e complexas. Entretanto as prioridades e objetivos nessas organizações nem sempre são direcionados às necessidades da maioria de seus membros. Todavia, esses associados podem por si mesmos, munidos de autoconfiança, criar oportunidades para assegurar sua participação em diferentes níveis na organização. Não menos do que fazer valer o princípio da auto gestão.

3.2.2 A Participação em cooperativas.

O cooperativismo tem como princípio a proposta do mais elevado nível de participação, conforme descrições de Bordenave (2003), até atingir a auto gestão. Deste modo, os valores do cooperativismo se materializariam à medida que a organização conseguisse incluir participativamente os sócios dotando-os de informações e permitindo interações no planejamento das ações e na tomada de decisões.

Geralmente, a discussão em torno da participação de associados em organizações cooperativas não mostra operacionalmente como se efetiva a prática participativa. Schneider (1999), Alencar (2001) e Perius (1983) aprofundaram um pouco mais nesse assunto, levantando importantes considerações sobre a condução da participação no processo de desenvolvimento, acompanhamento e fiscalização da organização cooperativa pelos seus associados.

Embora os princípios norteiem a condução do cooperativismo, cada organização cooperativa mantém características próprias no seu processo de gestão, que são regulamentadas pelos seus estatutos sociais. Formalmente, a participação nas decisões em cooperativas brasileiras é absolutamente igualitária, ou seja, todo associado tem direito a um voto, independente do volume de produção ou serviços prestados à cooperativa. Neste caso, a participação oficial dos sócios, está apoiada na Lei 5.764 do cooperativismo que estabelece as diretrizes gerais e,

por sua vez, tem suas bases convergentes com as normas da ACI. Deste modo, todos os associados participam da gestão, representados pelos membros que compõem os órgãos de administração, fiscalização ou do comitê educativo. (SESCOOP, 2008). Esses representantes são eleitos pelos demais sócios que participam anualmente das Assembléias Gerais onde se concretizam as decisões mais importantes em cooperativas. Pela lei do cooperativismo brasileiro, os órgãos de gestão se organizam da seguinte maneira:

Art. 47 - A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

Art. 56 - A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes (OCB, 2007 p.1).

No trabalho sobre o cooperativismo de leite em diferentes países, Martins et alli (2004), retratam experiências de sucesso e descrevem a dinâmica do processo de participação de produtores na gestão dessas cooperativas. No exemplo da Fonterra na Nova Zelândia, para eleição do Corpo de Diretores os produtores recebem uma cédula pelos correios, juntamente com um vídeo que contém o *curriculum vitae* e as propostas dos candidatos. O sistema adotado requer que os cooperados ordenem suas preferências entre os onze candidatos inscritos de um a onze. Neste caso, entendem que é melhor ordenar do que votar em apenas um. A regra eleitoral nesta cooperativa é de que cada produtor recebe uma cédula para cada uma tonelada de leite sólido produzido ao longo de um ano. O espaço de representação dos produtores é o Conselho de Acionistas que consiste de 45 representantes. Neste caso, cada membro representa um setor previamente definido conforme a localização em todo o país. Deste modo, nesta cooperativa o número de votos por associado para participação nas decisões da cooperativa é proporcional ao volume de produção. Esse método já é comum em cooperativas de produção.

A DFA – Cooperativa Dairy Farmers of América, fruto da fusão de quatro cooperativas americanas conta com 24.124 cooperados. Segundo Martins et alli (2004), os interesses dos cooperados são representados por meio de três canais: na seleção do representante no Conselho Regional, na reunião anual e indiretamente na escolha do Conselho de Diretores. O Conselho de Diretores é formado por 51

produtores, eleitos entre seus pares por um mandato de dois anos. Este conselho tem a finalidade de estabelecer as grandes linhas diretivas da companhia, definem as políticas de governança, os rumos a serem seguidos, a estrutura financeira, o orçamento e as prioridades de novos investimentos. A este conselho estão vinculados seis Comitês: de orçamento, de mercado fluido, de valor agregado, de auditoria e o de relações governamentais. Desta forma, estão representados os interesses dos cooperados localizados em sete regiões geográficas diferentes dos Estados Unidos, Os encontros anuais ocorrem no Fórum para tomada das grandes decisões da Cooperativa. Conforme Martins et alii (2004), no último Fórum realizado foi registrada a participação de 1.150 produtores, entre delegados eleitos, diretores, líderes de conselhos regionais e convidados. Como se verifica, o cooperado participa de um processo do tipo democracia representativa.

Em outra cooperativa, a Campina Melkunie, localizada nos Países Baixos, tem como associados 6.823 produtores e espacialmente distribuídos num percentual de 75% residentes na Holanda, 24% na Alemanha e o restante (1%) na Bélgica. Conforme Martins et alii (2004) são eleitos sócio-representantes, que integram o Comitê de Departamentos e representantes no Conselho dos Membros. Todos os sócios pertencem a um departamento regional e se reúnem duas vezes por ano, quando são discutidas questões relevantes da cooperativa. A cada três anos há eleição e o número de membros de um departamento depende do volume de leite produzido em cada departamento. O direito de voto para cada cooperado está baseado no volume de leite que este entrega nesta cooperativa. Desta forma, a participação do associado está condicionada também ao volume de produção, tanto individual quanto da região (departamento) em que o produtor está localizado.

Essas diferentes cooperativas têm em comum um grande número de associados e uma estrutura complexa de gestão, em que os produtores estão distantes espacialmente dos dirigentes. Portanto, essa estrutura requer alto nível de organização e ágeis canais de comunicação, pois caso seja diferente não seria possível que os associados acompanhassem as ações dessas cooperativas.

Em se tratando de organização cooperativa, Schneider (1999) apresenta a concepção de que participação não se mede somente por critérios quantitativos, como taxas de presença em assembleias, eleição dos dirigentes e em registros de utilização de serviços. Para este autor, deve-se complementar com outros

indicadores, pois a participação do sócio não se limita ao voto. Esta deve se dar também na esfera estratégica das ações e na formulação de proposições.

Schneider (1999) sugere, como novas formas de participação nas etapas anterior e posterior à tomada de decisões, a organização de pequenos grupos locais, setoriais, profissionais ou por tipo de produção. O autor acredita que os pequenos grupos apresentam vantagens para uma participação mais efetiva nas reuniões, o que está em sintonia com os argumentos de Olson (1999). Deste modo, Schneider (1999) mostra as vantagens dos pequenos grupos no fomento à participação:

Permite atividades conduzidas mais informalmente, predominam as relações pessoais que envolvem a totalidade da pessoa na interação; há maior controle social recíproco entre eles constringendo os indecisos ou pouco motivados a comparecer; há a possibilidade de dimensionar as atividades e os planos da cooperativa em âmbito local e o encaminhamento à direção de propostas mais realistas e efetivamente adequadas às peculiaridades e às carências de cada localidade; surgem oportunidades de cooperação desconhecidas na cúpula da grande organização cooperativa, melhorando e inovando a capacidade produtiva (SCHNEIDER, 1999, p. 241-242).

Deste modo, Schneider (1999) conseguiu mostrar de forma concisa as características positivas do comportamento de associados quando organizados em comitês ou pequenos núcleos. De certa forma, isso ilustra também indivíduos com autonomia de participação e autoconfiança desenvolvida. Ao mesmo tempo, mostra a relação de auto-coerção que se desenvolve no grupo. Quando isso acontece, mesmo em grandes cooperativas, é de se esperar que por meio dos núcleos, as pessoas consigam influenciar no planejamento de ações para a organização, com suas opiniões. Essa forma de conduzir, portanto, terá como resultado maiores possibilidades de que o consenso entre os participantes da organização, tanto dirigentes quanto os outros membros, esteja mais próximo do que o dissenso, em relação às propostas que surgem quando são elaboradas somente pela direção.

Outra forma de participação de associados deve se dar também no controle e acompanhamento da execução das decisões tomadas. Isso requer uma atuação constante. No entanto, a dinâmica operacional da estrutura empresarial de uma cooperativa não permite que os mecanismos de controle e acompanhamento sigam no mesmo ritmo. A especialização própria das necessidades da cooperativa exige da fiscalização igual nível de especialização de associados que se interesse em atuar nesse aspecto da participação. Essa especialização, entretanto, é pouco encontrada na maior parte do quadro de associados. Essa lógica é confirmada

também por Lickert citado em Schneider (1999) ao dizer que a participação exige uma estrutura apropriada e habilidades, das quais a maioria da população carece.

Uma variável ainda observada em Schneider (1999) que influi na participação cooperativa e convergente com a opinião de Olson (1999) foi identificar fatores psicológicos que influenciam na decisão de participar. Para Schneider (1983) o prestígio percebido na cooperativa expressa o significado emocional de participar coletivamente, ao se comparar com outras organizações. Por outro lado, participar dessas organizações por si, cria tensões especialmente porque exige comparativamente um alto nível de racionalidade, de disciplina e neutralidade afetiva, o que depende de fatores comportamentais às vezes conflitantes para os indivíduos.

As possibilidades acerca de participação e potencialidades do indivíduo em “transformação” quando este se torna um ser livre e autoconfiante, são indicadores de participação dos indivíduos seja em cooperativa ou em outra forma de ação coletiva.

Conforme mostrado na literatura acerca dessa temática, bem como na demonstração das práticas de participação em cooperativas, conforme as complexas formas de gestão adotadas por essas organizações, a participação de produtores nestes modelos deve ser cuidadosamente pensada e acompanhada para que a proposta hochdaleana da auto gestão e participação não fique somente na origem ideológica desse movimento. Portanto, como pode ser observado, é importante considerar que a participação se efetiva num processo com diversas etapas que exigem estratégias e modo de participar diferentes.

3.3.3. Os cuidados com o absolutismo da participação

Os benefícios da participação são inquestionáveis, mas não se pode esperar que em absolutamente todas as organizações consiga-se ter essa prática com a mesma efetividade. Assim como visto, estas têm formas distintas e às vezes contraditórias de serem conduzidas. Por essa razão, continuando a reflexão sobre participação, é oportuno mostrar os riscos de tratar esse tema sem entender os possíveis desvios que podem ocorrer na prática da utilização desse princípio democrático na autogestão cooperativa.

Bordenave (1983) expressou a potencialidade da participação, mas demonstra também que há risco de ter seu sentido esvaziado, antes de sua contribuição para a democracia verdadeira. Amodeo (2007), baseada numa conferência realizada na universidade de Manchester, Inglaterra, com o tema “a tirania da participação” apresenta questões relevantes discutidas no evento para chamar a atenção sobre as formas de utilização do discurso da participação em práticas diversas e distantes do seu real significado:

O discurso da participação estaria sendo utilizado para agendas políticas distintas; estaria impondo relações de poder em vez de as eliminar, ao transformar a participação numa simples aplicação de tecnologias sociais; estaria sendo negligenciado quando restringido às escalas locais, esquecendo seus vínculos com processo e institucionalidades mais amplas; estaria encobrindo o fato da participação não ser uma panacéia e apresentar as suas próprias tensões práticas e teóricas (KESBY, 2005 CITADO EM AMODEO, 2007 P.56).

Sabendo-se de formas contraditórias que se pode usar a participação, tem-se aqui o cuidado de não sombrear toda potencialidade que existe nessa forma de interagir. Conforme Amodeo (2007), qualificar a participação como tirania é um ato chocante aos atores vinculados ao mundo da participação, tanto quando existe uma visão romântica dos processos participativos, quanto, quando existe a necessidade de validação política da participação.

Portanto, ao se questionar as formas de participação e suas reais conseqüências, conforme mostra Amodeo (2007), existe o perigo de ser mal interpretado, como se propusesse o retorno a modelos de dominação, conquanto, essa discussão é útil para fazer uma análise crítica e consciente para separar o discurso da prática.

Para Cook e Koothari (2001) citados em Amodeo (2007), as “tirantias” identificadas no estudo tinham três origens principais, as derivadas da tomada de decisões e do controle, a tirania do grupo e a tirania como método. Assim estes autores as definiram:

- a) As tirantias derivadas da tomada de decisões e do controle tentavam ser resumidas nesta pergunta: “os facilitadores da participação deixam de lado os processos existentes e os processos legítimos de tomada de decisões?” (...) há uma tendência verificada de promoção da legitimidade de determinados processos de intervenção, com o conseqüente cumprimento de determinadas agendas e objetivos específicos, desconhecendo as instâncias e interesses genuinamente locais;
- b) No argumento da tirania do grupo, questionava se a dinâmica dos grupos faria com que as decisões participativas reforçassem os interesses dos que já eram poderosos. O principal argumento crítico são as falhas dos processos participativos em lidar com as desigualdades internas às comunidades, tendendo muitas vezes a reforçar as relações de poder preexistentes;

c) por fim, a conclusiva da tirania do método é que à medida que as relações de poder internas a comunidade não sofrem transformações drásticas, aqueles tradicionalmente excluídos dos processos de decisão e controle ficam deslegitimados de participar dos benefícios dos processos participativos, já que eles serão dominados pelos grupos que tradicionalmente detêm mais poder (AMODEO, 2007, p.57-58).

Essas evidências, portanto, são orientadoras para se ter o cuidado de “enfrentar as encruzilhadas e armadilhas” que o processo participativo pode apresentar, a fim de evitar que as propostas da participação fiquem restritas ao discurso. As observações registradas pelos autores procedem com lógica aos argumentos tratados na teoria da escolha racional, pois concatenam com o comportamento de indivíduos, em grupos latentes ou heterogêneos. Nesse caso, o fato de que em grupos grandes a contribuição de um indivíduo não seja percebida pelos demais membros da ação coletiva, a possibilidade de ocorrer também uma sobre-exploração se eleva. De outro modo, os argumentos são coerentes com os riscos de que a proposta de auto-gestão, quando não se tem o grupo homogêneo, pode ficar no discurso.

Outras distorções sobre o processo participativo, apresentadas no mesmo estudo registrado por Amodeo (2007), mostraram também que os ideais da participação podem ser constrangidos por metas burocráticas formais ou informais, propostas por contextos institucionais. De modo diferente, os sentimentos, pensamentos e comportamentos das pessoas são influenciados pela presença real, imaginária ou implícita dos outros membros do grupo. Ainda observaram que os processos participativos podem levar as pessoas a tomar decisões coletivas que apresentam mais riscos do que as que teriam tomado individualmente.

Todos esses argumentos se aproximam das evidências encontradas na tese de Olson (1999) sobre o comportamento dos indivíduos. Portanto, do ponto de vista do cooperativismo, essas reflexões são importantes orientações para se resguardar e impedir que os “fenômenos tiranos” identificados em processos de participação sejam reconhecidos e cuidadosamente tratados para não contrariar os princípios da doutrina cooperativista. Pois estes princípios unificam as organizações cooperativas, sem considerar possíveis desvios, como os apresentados nesta etapa da pesquisa. Outro ponto, é que se as características do perfil do “*homo cooperativus*” (Pinho, 1983) fossem comum na grande maioria dos membros associados, o comportamento destes se apresentaria favoravelmente coercitivo, para inibir os

“fenômenos tiranos da participação”. Ou concomitante a isso, os princípios do cooperativismo seriam suficientes para garantir que esses fenômenos não ocorressem em cooperativas.

Diante do exposto, os dilemas de ação coletiva apresentados por Olson (1999) ocorrem porque não se tem certeza de como o indivíduo irá se comportar, uma vez que a natureza da cooperação humana ainda não foi devidamente compreendida. Então, como saber como as pessoas vão agir? Quando se tem um ambiente de elevado capital social, as relações de confiança mútua favorecem as interações e há uma menor incidência de conflitos. Essa perspectiva será tratada na seção seguinte.

3.3 Cooperação, confiança e capital social: recursos para o dilema

A formação de capital social tem na cooperação um dos elementos primários que influenciam o fortalecimento de ações coletivas. Correa (2003) mostra que regiões dotadas de elevados índices de capital social estariam assim propensas à cooperação e participação, o que facilitaria a articulação entre os diferentes atores sociais. Este fortaleceria a coesão da comunidade, melhoraria a qualidade das decisões e facilitaria o alcance dos objetivos de interesse comum. Do mesmo modo, conforme Coleman, citado em Correa (2003), o capital social seria também uma resposta aos desafios da sociedade moderna sobreposto ao comportamento individualista, em que, cada um age para alcançar seus próprios objetivos.

Todos os laços e relações interpessoais que se formam numa comunidade contribuem para fortalecer o capital social. Deste modo, para Bueno (2004) as soluções cooperativas que uma sociedade alcança formam um “estoque” de capital social, no sentido de que essas soluções, ao gerar confiança inter-pessoal, agem como um insumo na produção, sem o qual muitos empreendimentos coletivos não podem ser realizados. Deste modo, capital social, conforme Bialoskorski Neto (2001), poderia ser mensurado como uma eficácia do coletivo.

Para tanto, a consecução desse capital requer a participação da comunidade. Nesse sentido, Putnan (1996) por sua vez, mostra que o capital social é um elemento decisivo do desenvolvimento. Este seria o grande responsável por inculcar nos seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público.

Então, dentre outras definições sobre capital social, Putnan (2002), inclui as redes e normas que orientam ações coletivas, a partir do grau de confiança que pessoas de uma determinada região têm nos resultados coletivos que se obtêm a partir da cooperação. Assim o autor o define capital social:

Características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas; na referência de Ostron, “assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse” (PUTNAN 1996 P.177).

Hirshman citado em Araújo (2003) se refere a capital social no sentido de que este aumenta dependendo da intensidade do seu uso. Para este autor, praticar cooperação e confiança produz mais cooperação e confiança e, logo mais prosperidade, corroborando a formação de um “estoque”, como se referiu Bueno (2004). Deste modo, as sociedades fortes em capital social não geram apenas riqueza, geram também sentimentos de igualdade, de justiça, de bem comum. O crescimento econômico viria acompanhado de bens sociais, direcionados para o bem das pessoas e não para o aumento da riqueza como um fim em si mesmo. Fukuyama citado em Araújo (2003) acrescenta que são os vínculos sociais baseados no enraizamento no local em que as relações comerciais são fundamentadas na confiança e nas interações do dia a dia.

Maciel (2003), distingue duas tendências na literatura sobre capital social, a primeira de ordem sociológica usando o argumento de que a confiança é produto de padrões históricos de longo prazo de associativismo, engajamento cívico e interações extra familiares. De outro modo, a autora apresenta a natureza econômica do capital social, ao enfatizar que há o interesse próprio de longo prazo no cálculo de custos e benefícios por atores maximizadores de ganhos, por meio da promoção de comportamento de confiança.

No primeiro caso, para a autora, a confiança é sinônimo de amizade e na tendência econômica, as relações de confiança, reciprocidade e cooperação são vistas para estreitar relações entre agentes e melhorar eficiência econômica. Neste caso, reforça-se o argumento de que mesmo em países de economia mais avançada, o mercado precisa ser complementado por relações não mercantis. Entretanto, Maciel (2003) observa que o conceito de capital social ou confiança só terá maior capacidade explicativa para o êxito das iniciativas produtivas se sua definição for independente do resultado. Deste modo, a autora critica a visão

instrumentalista de capital social como meio de se obter resultados econômicos. Mas, se há uma visão geral, de que nas relações de fins econômicos existem outras motivações não econômicas que são incentivos para os indivíduos, estas motivações não deveriam ser restritivas no conjunto das variáveis que formam o capital social, nem mesmo censurar o sucesso econômico como resultado desse capital. O inverso também poderia ocorrer. Nas relações comerciais, onde as interações tendem a se repetir, cria-se uma relação de confiança e aí pode emergir capital social. Então este pode ser tanto meio quanto fim entre as instituições das relações econômicas.

Outra discussão em torno de capital social está vinculada à ambigüidade de que ele pode ser criado ou não. Para Bueno (2002) e Araujo (2003), embora a criação de capital social pareça ser, de fato, um processo lento, a adaptação de capital social já existente para outros fins pode ser feita em períodos de tempo bem mais curtos e a principal forma de fazer essa adaptação é mediante a participação dos indivíduos pertencentes à comunidade. Entretanto, para esses autores, corroborando Putnam (2002), as tradições cívicas, capital social e práticas colaborativas por si só não desencadeiam o progresso econômico. Elas, entretanto, se constituiriam em elementos importantes para as regiões enfrentarem e se adaptarem aos desafios e oportunidades da realidade presente e futura. O capital social, portanto, favorece o desenvolvimento, porém não é condição suficiente para que ele ocorra.

Outra observação pertinente é que mudanças favoráveis ao capital social podem ser apresentadas em menor tempo. Nesse tocante, Putnam (2002) deu início a uma reflexão sobre a influência de hábitos culturais e valores na pós-modernidade, seus impactos sobre a democracia e possíveis reflexos sobre a comunidade cívica de seu país. Isso sustenta a observação de que mudanças desta natureza podem influenciar ou não na confiança mútua e participação dos indivíduos em suas respectivas ações coletivas.

Putnam (2002) e Fukuyama (1996), citado em Araújo (2003) enfatizam o papel da confiança para a prosperidade de uma nação. Para ambos, confiança e a expectativa de reciprocidade que pessoas de uma comunidade têm acerca do comportamento dos outros, baseada em normas partilhadas, é a base para o capital social. De modo contrário, Putnam (1996) observa que o clima de desconfiança

mútua generalizada e ausência de compromisso para com o bem público inviabiliza não só a democracia como também o desenvolvimento econômico. Ambos os modos, portanto, pautam na confiança a criação do outro elemento que influencia o desenvolvimento econômico e social das comunidades, que é a cooperação. Conforme Lynn Smith, citado em Pinho (1966), há diversos tipos de cooperação,

Gradações que vão das reações espontâneas de ajuda - mútua, típica sobretudo dos grupos primários, considerada não-contratual que ocorre entre vizinhos, em busca de determinado fim, sem que haja qualquer acordo sobre a maneira de prestação desse auxílio e entre ajuda contratual ou formal, representada pelas cooperativas, sindicatos, sociedades por ações e outras que atuam de acordo com normas regulamentares previamente elaboradas pelos associados (PINHO 1966, P.44).

Portanto, a dinâmica da construção e aumento do capital social, ou o contrário, estão diretamente relacionados à capacidade ou incapacidade de cooperar e de confiar.

No cooperativismo a observação desses dois aspectos são premissas que dão sustentação à efetividade dessas organizações. Para Taylor citado em Aguiar (1991) a cooperação individual sempre se dá nas seguintes condições:

a) que as opções individuais sejam limitadas; b) que os incentivos seletivos restringidos estejam bem definidos, evidentes e sejam sustentados; c) que se obtenha maior benefício e menor custo mediante o curso de ação eleito do que com outras possibilidades; d) que o marco de eleição não seja completamente novo, senão que se haja ocorrido anteriormente muitas situações similares. (TAYLOR citado em AGUIAR 1991 P.31).

Diante dessas exposições, se identifica no relato da OCB (2007) que a origem do desenvolvimento cooperativista no país se deve à presença de fortes indícios de capital social nas comunidades de imigrantes e em relações horizontais:

Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas. A história relata que os problemas de comunicação, adaptação à nova cultura, carência de estradas e de escolas e discriminação racial criaram entre eles laços de coesão, resultando no nascimento de sociedades culturais e agrícolas. Assim, fundaram suas próprias escolas e igrejas e iniciaram atividades de caráter cooperativo, como mutirão para o preparo de solo, construção de galpões, casas, colheitas (OCB, 2007).

Essas evidências estão também em Riedl e Vogt (2003), ao mostrarem no histórico do cooperativismo, que os imigrantes e seus descendentes, motivados pela necessidade, tiveram que cooperar para resolver os problemas comuns. Neste aspecto, é constatada uma relação onde se formaram redes horizontais de cooperação, que são a base do capital social. Entretanto, o desenvolvimento do cooperativismo em outras regiões não se deu da mesma forma, no nordeste, por

exemplo, surgiu para as elites poderem controlar as cooperativas que foram escolhidas pelos governos como mediadoras na aplicação das políticas agrícolas, dessa forma, elas reproduzem internamente as relações de poder daquela sociedade.

Em meio a essas contradições, a filosofia do cooperativismo é convergente à formação de capital social, tendo em vista que as cooperativas são agentes de desenvolvimento da região em que são formadas e por atuarem em um espaço delimitado pela rede estabelecida entre os cooperados. Essa característica do cooperativismo, conforme Salanek Filho e Silva (2003) é determinada porque o acesso de uma pessoa a um sistema cooperativo torna-a também um agente participante desse desenvolvimento tanto por sua capacidade de articulação e de influência, quanto pela forma como interage com os demais cooperados. Nesse caso, conforme esses autores a interação, confiança, definição de objetivos comuns e estruturação da rede social são questões fundamentais para compreender o processo cooperativista e a importância relativa do capital social para o desenvolvimento do local onde essas organizações se formam. Reciprocamente, onde há capital social desenvolvido há facilidade de se formar associações.

Os benefícios da confiança, capital social e cooperação podem ser considerados instrumentos de sustentação dessas organizações. Embora o conceito de capital social tenha sido tratado muito depois de Owen, essas premissas já estavam na implícitas na sua proposta, quando articulou sobre o cooperativismo. Portanto, dentre importantes contribuições de diferentes correntes teóricas, conforme Carneiro (1981), talvez a maior delas tenha sido de Robert Owen:

talvez a mais importante lição comunitária na sociedade moderna advenha da experiência owenista onde se tentou conciliar o incentivo individual com uma eficiente decisão no processo democrático, deste modo a sociedade para Owen deveria ser implantada para os fins da cooperação. (CARNEIRO 1981 P.69)

Com esse pensamento, instituiu-se o princípio da *co-operation na* sua idealização, que se transformou no principal elemento da doutrina cooperativista: Para Owen a *co-operation* deveria ser formada por um comportamento social – não importa muito qual fosse a forma, porque somente os próprios condicionamentos, de sentimentos e sensações, poderiam determiná-la (CARNEIRO,1981). Esses condicionamentos referidos por Owen, seriam as sensações, percepções e os conhecimentos, que na sua visão, criam o motivo de ação chamado vontade, a qual estimula o homem a agir e decidir suas ações.

Carneiro (1981) evidencia ainda que Owen aguardava ardentemente a reforma da sociedade e sua grande proposta de co-operação estava subordinada a novos conceitos de educação, psicologia e ética social. Na sua concepção, o comportamento do homem seria definido por um composto, cujo caráter é formado por sua constituição ou formação durante o nascimento e pelo efeito das circunstâncias externas desde o nascimento até a morte. Essas determinantes continuam sendo discutidas pelos pesquisadores das ciências sociais, e muitos deles corroboram que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelo meio e este resulta das relações entre os pares. Essa afirmativa, exposta por Owen citada em Carneiro (1981) é também presente em Araújo (2003), Putnan (2002) e Douglas (1998), embora de forma diferente foi descartado por Olson (1999) e Elster (1994), entre outros autores que discutem o comportamento social.

Talvez essas prerrogativas justifiquem e ao mesmo tempo mostrem todo o crédito que deve ser depositado à importância e necessidade de fortalecimento do cooperativismo com os dilemas aqui apresentados, inibidos pela interação dos indivíduos nas premissas que se formam o capital social. Pois nenhuma outra forma de organização da economia foi proposta para substituir o modelo do cooperativismo que, ao longo de mais de um século, vem resistindo a diferentes mudanças ocorridas na sociedade.

Dumont (2005) indica que a civilização moderna difere radicalmente das outras civilizações e culturas. Portanto é importante observar as necessidades de correções ponderando as particularidades de cada lugar.

Não há uma configuração comum de idéias e valores, existe uma continuidade histórica e intercomunicação - e de outra - a civilização moderna difere radicalmente das outras civilizações e culturas. As idéias ou categorias de pensamento especificamente modernas aplicavam-se mal às outras sociedades. Portanto, é interessante estudar o nascimento, o lugar ou função dessas categorias, que o autor se refere ao indivíduo, à política e à moralidade para apurar como ela se diferencia e finalmente que papel desempenha na configuração global (DUMONT, 1985 P.22-23).

Portanto, na nova ordem econômica, os novos modelos de ações coletivas que vêm sendo desenvolvidos, já são respostas às necessidades de observar o modelo de cooperativismo para o qual evoluímos. Que seja, de fato, retomado para uma gestão da economia de forma mais solidária e justa, para atender uma população mais homogênea em suas reais necessidades. Nesta concepção, há uma congruência com Olson (1999), porque o autor considera, sobretudo, que os

indivíduos farão escolhas, neste caso, dotados de informações e com estímulos para que a escolha seja a melhor opção. Deste modo, ele tem que escolher racionalmente, em que modelo de organização cooperativa ele quer participar.

4. ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO: A PRÁXIS DA PARTICIPAÇÃO NO COOPERATIVISMO

Este capítulo apresenta os resultados, observações e percepções obtidos durante a pesquisa de campo, sobre a participação do produtor rural em organização cooperativa. Primeiramente, acha-se importante expor a caracterização do município de Carlos Chagas, onde a pesquisa foi feita, pois o município é conhecido, regionalmente, como cidade cooperativista. Então, buscou-se informações para entender o porquê desta característica.

Em seguida, uma descrição da Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri - COOLVAM, objeto do estudo de caso. Em seqüência, será apresentada sua estrutura organizacional, atuação com os associados, atuação no mercado e outros trabalhos realizados na comunidade. Posteriormente, serão mostrados os resultados dos questionários aplicados, assim como informações obtidas com as entrevistas.

4.1 Caracterização do Município de Carlos Chagas

A cidade de Carlos Chagas está localizada na região nordeste do Estado de Minas Gerais, no Vale do Rio Mucuri, às margens da BR 418, entre as rodovias BR 116 e BR 101, principais malhas viárias que ligam a região norte ao sul do país. Com a chegada de imigrantes para trabalhar na construção da Ferrovia Bahia Minas, em meados do século XIX, originou-se a colônia que cem anos depois se transformaria em município.

A colônia Militar do Urucu, criada em 1854 para dar proteção aos trabalhadores da Companhia do Mucuri, foi o foco inicial da colonização do município de Carlos Chagas. Uma leva de colonos estrangeiros se dirigiu para a Colônia. Eram de origem belga e holandesa. A colônia tornou-se o celeiro para o fornecimento de mantimentos para o pessoal que trabalhava na construção da estrada de Ferro Bahia e Minas (NOGUEIRA FILHO, 1989, P.6).



Figura 3: Estação da Ferrovia Bahia e Minas ainda existente na Comunidade de Mangalô.

Assim, os desbravadores se encantaram pelo solo fértil e foram ficando. Da exploração de madeiras foram-se abrindo pastagens que permitiram ao município desenvolver-se na pecuária e ser conhecido também como a "Capital do Boi" pois pelas características propícias, permitiu-se ter um dos melhores rebanhos bovinos do Estado.

Em 1938, o município conseguiu emancipação e, atualmente tem a população de 21.722 habitantes, com 7.723 moradores na área rural (IBGE, 2002). É um dos maiores municípios mineiros em extensão e faz parte do Território Vale do Mucuri, mesorregião definida pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável para política de apoio à agricultura familiar estabelecida pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA). Para melhor visualização dessa localização, segue Figura 4:



Figura 4: Localização do Município de Carlos Chagas no Estado de MG.
Fonte: <http://territoriomucuri.org>

Atualmente o município destaca-se por ser reconhecida como Cidade Cooperativista, pois há grande interação entre as cooperativas locais e instituições públicas e privadas, onde têm-se buscado desenvolver a cultura da cooperação em toda comunidade, desde as escolas de ensino básico e ensino médio local. É modelo na região por essa forma de conduzir suas atividades, tanto quando se destinam ao urbano quanto ao rural.

Todo trabalho realizado com essa finalidade tem tido apoio das cooperativas locais que são: a Coolvam, a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Chagas (Credicar), atualmente integrada à rede Sistema de Crédito Cooperativo do Brasil (Sicoob) e a Cooperativa Educacional de Carlos Chagas (Cooeducar), dentre outras pequenas cooperativas, juntamente com a Agência de Desenvolvimento de Carlos Chagas (Adecar), Prefeitura Municipal e o Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS) e as associações comunitárias rurais, que têm sido importantes na construção dessa cultura, pois é por meio da participação de seus membros que as cooperativas estão desenvolvendo trabalhos sobre a educação cooperativista. Conforme o Diretor Presidente da Coolvam:

Carlos Chagas é considerada cidade do cooperativismo, quatro cooperativas da cidade que são muito fortes e são sem dúvida que dão sustentação para o município (...)Estão muito ligadas ao meio rural precisa fazer uma trabalho que está começando agora no meio urbano Temos trabalho já começado. A cooperativa de produção e de crédito participam de todo e qualquer evento ou movimento que é realizado na cidade, participa de todas as entidades carentes (EXTRATO DE ENTREVISTA, 2008).

Na cidade permite-se identificar que por essa forma de interação entre esses agentes no desenvolvimento de atividades diversas, há uma formação de capital social que propicia o desenvolvimento econômico e social do município.

4.2 Histórico e caracterização sócio-econômica da COOLVAM.

A COOLVAM está classificada no ramo agropecuário, com sessenta anos de atuação, fundada em 27 de julho do ano de 1947, por um grupo de trinta produtores que buscavam uma maneira mais rentável para o aproveitamento do leite produzido em suas fazendas. Após vários diálogos entre esses produtores, realizou-se a primeira reunião para oficializar a constituição desta cooperativa:

(...) Aberta a sessão, foi declarado pelo Sr. Presidente que o fim da reunião era o de constituir uma cooperativa de responsabilidade limitada, com sede em Carlos Chagas, sob a denominação “Sociedade Cooperativa de Laticínios Vale do Mucuri” e com o objetivo econômico de beneficiamento e industrialização do leite (LIVRO DE ATA, 1947, P.1)

A história de idealização da cooperativa foi contada pelo filho de um dos fundadores:

Meu pai era um visionário, ele foi um grande empreendedor, ele passou muito tempo falando de fundar uma cooperativa com os amigos, por conta própria ele foi a São Paulo conhecer uma cooperativa em funcionamento, naquela época.

Eles reuniam sempre debaixo de uma árvore “naquela casa” (no momento da entrevista, coincidentemente estávamos próximo ao local) no centro da cidade, nas tardes e conversavam sobre a idéia da cooperativa (PRODUTOR, 53, 2008).

Percebe-se assim que havia uma motivação para organização da cooperativa pela necessidade de um meio para comercializar a produção, já naquela época. Numa ata de eleição e empossamento de presidente da cooperativa, em 1963, está transcrito a fala que exprime um sentimento de responsabilidade frente à função de representação do grupo de associados, que caracteriza o objetivo da participação na liderança, ideal na organização cooperativa.

“Estando certo de que o homem não pertence somente a si próprio e a sua família senão que tem deveres para com a sociedade em que labuta, não me fiz de rogado e aceitei o pronunciamento da urna com pleno conhecimento das graves responsabilidades que irão pesar sobre os meus frágeis ombros em ocasião ensombrada de tantas dificuldades... Entretanto supervisionarei os negócios da nossa Cooperativa com a prudência e critério que até aqui tenho posto na gerência de meus interesses privados (LIVRO DE ATA, 1963).

Desde a constituição e conforme conjuntura de cada época, à sua maneira, cada presidente eleito deixou contribuições para a evolução da cooperativa. Nos últimos anos, na busca de excelência e competitividade vem se desenvolvendo e conquistando espaço junto ao mercado nacional. Em 2002 recebeu o prêmio *Qualidade América Do Sul – 2002*, em decorrência do padrão de qualidade dos produtos e serviços apresentados e apoio e suporte às instituições sociais locais. Juntamente com a outorga do prêmio foi recebido o troféu *Incentivo*, que representa o reconhecimento público da eficiência no setor empresarial, constituindo a homenagem ao trabalho desenvolvido pela COOLVAM.

No ano de 2003, por meio de pesquisa realizada entre clientes, órgãos de classe, formadores de opinião e indicadores sociais, a Coolvam foi aprovada para receber o prêmio “*Top Of Quality*”, composto de troféu e diploma especial, como destaque no segmento Cooperativa de Laticínios, simbolizando o reconhecimento da

qualidade e excelência em sua área de atividade e respectiva influência social. Ainda no mesmo ano recebeu o prêmio *Master Qualidade América do Sul 2003*.

No ano seguinte, em 2004 a Coolvam foi condecorada com mais um prêmio, como destaque pelos relevantes serviços prestados à sociedade, tratando-se da Medalha e Diploma *Dr. Ulisses Guimarães*, outorgados pela Ordem dos Parlamentares do Brasil, sendo que apenas 20 empresas brasileiras participam da premiação.

A Coolvam ocupou em 2005 o trigésimo lugar na classificação por número de empregados diretos e 49º lugar por faturamento, entre as 50 maiores cooperativas no ranking da OCEMG (INFORMATIVO COOLVAM, 2007). Essa classificação efetiva a dimensão da importância e contribuição desta cooperativa na economia do município e todas as outras conquistas retratam o reconhecimento do desenvolvimento da Coolvam que tem focado as mudanças de mercado buscando parcerias de forma ativa e competitiva e, conforme o Diretor Presidente, “prioriza as necessidades dos associados”.

4.2.1 Estrutura Organizacional

As diretrizes para funcionamento da cooperativa estão no seu Estatuto social, assim definidas:

Objeto social: A sociedade tem por objetivo a melhoria econômica e social dos seus cooperados, com base na participação consciente e na colaboração recíproca a que se obrigam, desenvolvendo as seguintes atividades econômicas:

1)- Industrialização: de vários produtos através do beneficiamento do leite entregue por seus cooperados e a produção de sal mineralizado para pecuária de corte e leiteira.

2)- Comercialização: venda, em comum, de produtos *in natura* e/ou industrializados, de produção agropecuária de seus cooperados.

3)- Serviço de abastecimento: adquirindo ou produzindo para fornecimento ao quadro social, na medida em que os interesses sócio-econômicos aconselharem todos os artigos necessários à sua atividade econômica e ao seu uso pessoal ou doméstico.

4)- Serviços Técnicos: mediante assistência técnica agro-pecuária e assistência técnica contábil objetivando a racionalidade e produtividade das explorações agropecuárias.

5)- Serviços sociais: mediante a celebração de convênios com entidades públicas e privadas, de atividade de promoção humana, educativa, de assistência médico hospitalar, de serviços culturais, desportivos, de integração social dos cooperados e dos funcionários da empresa.

6)- Incentivo à produção: através de recursos próprios, quando possível, ou pela intermediação junto a estabelecimentos de crédito particulares ou públicos, para incorporação de tecnologia apropriada de produção de melhoria da produtividade (ESTATUDO SOCIAL, 1988, P.8-9).

De acordo com o Estatuto Social da Coolvam, a Assembléia Geral é o Órgão Supremo da cooperativa, com poderes dentro dos limites da Lei e do Estatuto vigente. É responsável por toda decisão de interesse social e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. O Conselho de Administração é formado por nove cooperados, eleitos em Assembléia Geral Ordinária.

O Conselho Fiscal é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes, é responsável pela fiscalização das atividades da cooperativa e a diretoria executiva é composta por um diretor presidente (cooperado), eleito em Assembléia Geral, um Gerente Geral contratado e um consultor que acompanha a administração da cooperativa há mais de 15 anos completando com a equipe de 148 funcionários que desempenham as atividades administrativas, de produção e distribuição..

4.2.2 Quadro Social

Atualmente o quadro social da Cooperativa é composto por 352 associados, sendo 273 em Carlos Chagas e municípios circunvizinhos e os 79 restantes são associados à Cooperativa Regional Agropecuária de São Domingos do Prata (Duprata) na cidade de São Domingos do Prata, Minas Gerais, incorporada à Coolvam desde março de 2006.

4.2.3 Organização do Quadro Social (OQS): estratégia de participação

Os associados se organizam por meio do Comitê Educativo, órgão criado desde 1990 com o objetivo de manter um canal de comunicação com os cooperados e desenvolver atividades ligadas à educação cooperativista. É um órgão de assessoria, ajuda na resolução de problemas, podendo apresentar sugestões, reivindicações, porém não tem poder de decisão.

Os trabalhos desenvolvidos pelo comitê educativo envolvem a realização de reuniões bimestrais em cada uma das comunidades, dias de campo, visitas técnicas, palestras, cursos, campanhas de vacinação e treinamentos.

4.2.3A Implantação do Comitê Educativo na Coolvam

Devido à necessidade de se promover a autogestão na Cooperativa e melhorar o contato entre cooperativa e cooperados, no ano de 1990 a Coolvam contratou uma empresa de consultoria, com a finalidade de iniciar o processo de OQS com a implantação do Comitê Educativo.

Após meses de trabalho, o Comitê Educativo se definiu abrangendo cinco comunidades da área de ação da Coolvam, passando a ser então um órgão de assessoria da administração e dos cooperados, constituído por um grupo de lideranças que se reúnem para levantar e discutir problemas, analisá-los e sugerirem idéias que atendam aos interesses da comunidade cooperativista.

Com a constituição do Comitê Educativo os cooperados passaram a levar à administração seus problemas, desejos e necessidades, bem como sua ajuda para soluções de problemas. É por meio dele que a administração se comunica com os associados, quando apresentam planos de trabalho, metas e informações sobre a cooperativa.

Atualmente esse conselho é formado por 12 membros, sendo um coordenador e um secretário de cada uma das 06 comunidades rurais pertencentes à Coolvam: Vila Pereira, Brejaúba/Lajeado, Córrego do Oito, Burro Prateado/Capoeiras, Jequiriri/Pampa, Córrego Seco/Coração de Minas, que estão organizadas espacialmente no município,

conforme a logística de captação de leite.

Uma descrição mais detalhada sobre a formação do Comitê Educativo está no extrato da entrevista com a assessora de cooperativismo da Coolvam:

Depois das cinco comunidades que foram formadas, que começou esse trabalho, outras surgiram depois, em média quatro a cinco, só que também, tivemos exemplos de comunidades que foram formadas mas duraram muito pouco, teve o exemplo da criação da comunidade urbana, pelas segunda ata , durou apenas dois meses e outras comunidades que duraram seis meses e um ano aproximadamente. Pelo que pesquisei quando cheguei aqui, em 99 o motivo maior da extinção da comunidade foi da falta de liderança naquela região e também problemas de ordem política em oposição muito forte em relação à cooperativa. Não da cooperativa de se impor, mas da parte deles de não estarem mais de acordo com a política da cooperativa. Então eles deixaram de dar continuidade aos trabalhos naquela região. Em 99 tinham oito comunidades

formadas, ativas, um ano depois foi criada mais uma e chegamos a nove. Por um período de influências de outras empresas de laticínios aqui na região, vários produtores deixaram de atuar junto a Coolvam, então a gente perdeu bastante associados e nós viemos a perder algumas comunidades também. Hoje temos ativas seis comunidades, podemos dizer hoje que são bastante atuantes. Pegamos diversos setores, varias áreas de atuação da Coolvam.

Teve caso que a gente juntou duas comunidades. Isso funciona muito bem, a cada dois meses a gente realiza reuniões em uma região outro mês realiza em outra. É uma comunidade muito integrada, bastante homogênea, então facilita bastante o trabalho. No mês em que faz a reunião os associados da outra região vão ate la e vice versa. Então isso é muito interessante. A gente tentou também a junção de outras comunidades mas não teve muito sucesso. Fizemos umas duas junções que deu muito certo.

Hoje temos seis comunidades e agente acredita que o trabalho está no caminho certo. O que precisamos agora e estar mensurando esse trabalho, quantificando mais esse trabalho que é feito pela cooperativa. Acho que é o caminho. Tem que haver esse tipo de integração entre a cooperativa e o associado. Só através dessa integração a gente consegue levar até eles informações consegue extrair deles aquilo que é realmente necessário para o crescimento deles na cooperativa e o que a gente pode estar melhorando em relação ao desenvolvimento econômico e social. Enfim, algo que e necessário que exista em toda cooperativa. (EXTRATO DE ENTREVISTA, 2008)

Em mensagem enviada pelos membros da empresa de assessoria de cooperativismo (ASCOOP) com saudações à constituição do Comitê Educativo, teve o teor que desenha o ideal da participação dos sócios nas ações da Cooperativa.

(...) Nós da ASCOOP, que colaboramos no plantio da semente da participação aqui na Coolvam, deixamos com vocês esta mensagem: “uma vez plantada a semente da participação, cabe a cada um de vocês regá-la com a responsabilidade, consciência e coragem. Responsabilidade para cumprir com os compromissos assumidos, consciência para compreender o futuro seguro que existe no cooperativismo, e coragem para decidir e administrar um patrimônio que é de todos, cujo bem maior é a solidariedade.”

Desejamos sucesso a todos. Cada vez mais acreditamos no cooperativismo, porque cada vez mais acreditamos no trabalho e no ser humano (...) Saudações cooperativistas. (CARTA, ASCOOP, 1999)

Desta maneira, percebe-se a importância dada à necessidade de fomentar a participação de associados nos órgãos que os representam na defesa de seus interesses junto à organização cooperativa, seja no comitê, nos conselhos, nas reuniões ou em assembléias.

4.2.5 Atividades industriais e comercialização de produtos

No início das suas atividades, a cooperativa funcionava somente com venda de leite in natura para outras empresas, pois não tinha estrutura industrial montada

para a produção de derivados lácteos. Somente em 1986 iniciou-se a industrialização do leite, com a produção de queijo e manteiga.

Dez anos depois, por meio de contrato, fez parceria com a Cooperativa Agropecuária do Vale do Rio Doce (COOPERIODOCE), em Governador Valadares – MG, para envasamento de leite Longa Vida, com a marca Mucuri. Posteriormente, foi cancelado tal contrato e o envase passou a ser feito pela empresa Barbosa & Marques no mesmo município.

No ano de 2001 a COOLVAM firmou contrato com a empresa Nutrícia e deu início à produção de leite em pó. Mais recentemente, em 2003, foi iniciada a produção de bebida Láctea, mais um produto com sua marca.

Atualmente, com captação média de leite está em torno de 60.000 litros de leite por dia, produz queijo mussarela, queijo prato, queijo prato light, queijo parmesão, queijo minas, leite em pó, leite longa vida integral e desnatado e bebida láctea UAT. O mercado atendido com seus produtos está em diferentes regiões do País, sendo que para a Bahia e Sergipe se destinam aproximadamente 58% da sua produção total. Nessas localidades os clientes são na maioria grandes atacadistas, enquanto que o restante da produção, 42%, vai para outras regiões, onde as vendas são mais pulverizadas, com atendimento a supermercados, restaurantes, padarias e pizzarias, ainda na Bahia e nos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro.

4.2.6 Serviços prestados aos associados

A cooperativa possui um Departamento de Assistência Técnica (DAT), composto por um agrônomo, um técnico agrícola, e apoio de estagiários que vêm de convênios com instituições de ensino que, deste modo, formam uma equipe para prestar serviços aos associados. A forma de facilitar o acesso dos associados a produtos veterinários e agropecuários é por meio da Farmácia Veterinária, que tem o objetivo de atender às necessidades dos cooperados com insumos e suporte de outros produtos, principalmente rações e sementes.

Em parceria com o SEBRAE – MG, participa do Projeto Educampo, desde 1997, com o objetivo e finalidade de especializar e tecnificar a atividade leiteira junto aos associados. A participação no programa é custeada pelos associados e atualmente atende um grupo de 58 produtores. Estes recebem orientações e

informações zootécnicas, agrícolas, de educação administrativa, gerenciamento agropecuário e difusão tecnológica realizada por técnicos.

O Educampo, projeto desenvolvido pelo Sebrae/MG se propõe a orientar grupos de produtores rurais, por meio da capacitação técnica e gerencial, com o objetivo de desenvolver aspectos econômicos e sociais, tornando-os mais eficientes e competitivos. As ações do projeto visam ao aumento da produtividade agropecuária e, conseqüentemente, da lucratividade e da qualidade de vida do produtor rural ... Para participar do Educampo é fundamental que o produtor apresente perfil empreendedor e esteja disposto a adotar as orientações do técnico que o acompanha, tanto no tocante às técnicas produtivas, quanto aos controles gerenciais que se constituem no grande diferencial da assistência oferecida pelo projeto (DUARTE, 2006 p.23).

4.2.7 Perfil dos produtores associados da Coolvam

O perfil dos produtores rurais desta pesquisa, apresentou-se com dados semelhantes aos observados por Gomes (2005) sobre o perfil dos produtores rurais em Minas, com algumas características típicas do município, já que a população entrevistada restringiu-se a Carlos Chagas.

Nos trabalhos com produtores de leite, usa-se a terminologia pequeno, médio e grande produtor. No entanto, tecnicamente, na Coolvam os produtores não são identificados por estrato social, mas por faixa de produção. Estes são distribuídos em quatro faixas, conforme mostra o quadro abaixo. Deste modo, nos registros em controles internos as informações são registradas conforme essa classificação.

Faixa	Associados	% Produtores	Litros/dia	% Volume
Até 200	173	65%	14.842,87	25%
De 201 a 350 lts	39	15%	9.871,57	17%
De 351 a 500 lts	19	7%	7.621,67	13%
Acima de 501 lts	35	13%	26.661,60	45%
Total	266		58.997,70	100%

Tabela 2: Organização de produtores associados à Coolvam por faixa de produção, 2008

Numa melhor visualização gráfica, assim são agrupados os produtores associados (Figura 5):

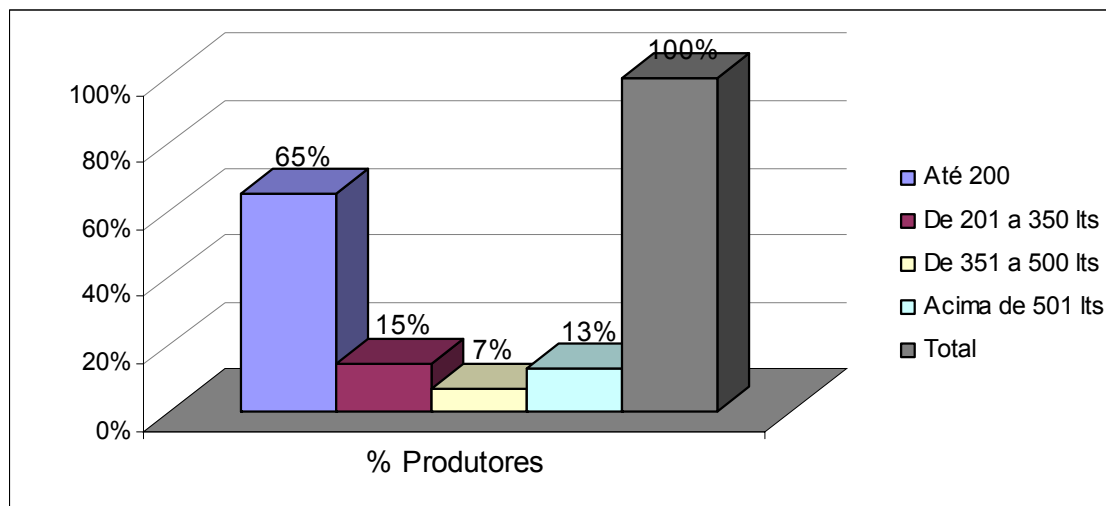


Figura 5: Organização de produtores associados à Coolvam por faixa de produção, 2008.

Portanto, para utilizar a terminologia proposta nesta pesquisa e possibilitar análises comparativas com outros trabalhos foi feito um reagrupamento dos produtores, em conformidade com informações do diretor e o gerente do Departamento de Assistência Técnica, ficando os produtores reagrupados desta forma:

Estratos Sociais	Associados	% Produtores
Pequenos (0 a 200 lts)	173	65%
Médios (201a 499 lts)	58	22%
Grandes (acima de 500 lts)	35	13%
Total	266	100%

Tabela 3: Organização de produtores associados à Coolvam por estrato social, 2008

Deste modo, a Coolvam apresenta em seu quadro social, um número consideravelmente maior de pequenos produtores rurais, o que confirma a caracterização da maioria das cooperativas de leite brasileiras, conforme mostra a Figura 6. Este grupo tem uma representação de 65% da população de sócios, seguido de 22% considerados médios produtores e 13% de grandes produtores. Estes dois últimos grupos perfazem uma diferença menor em número de associados, entretanto, no grupo dos grandes produtores estão incluídas as associações rurais associadas à cooperativa. Essas associações são compostas por números variados de produtores, mas é cadastrado como sócio no quadro social da cooperativa a pessoa jurídica que é representada pelo presidente da associação. Este tem direito a um voto nas assembleias.

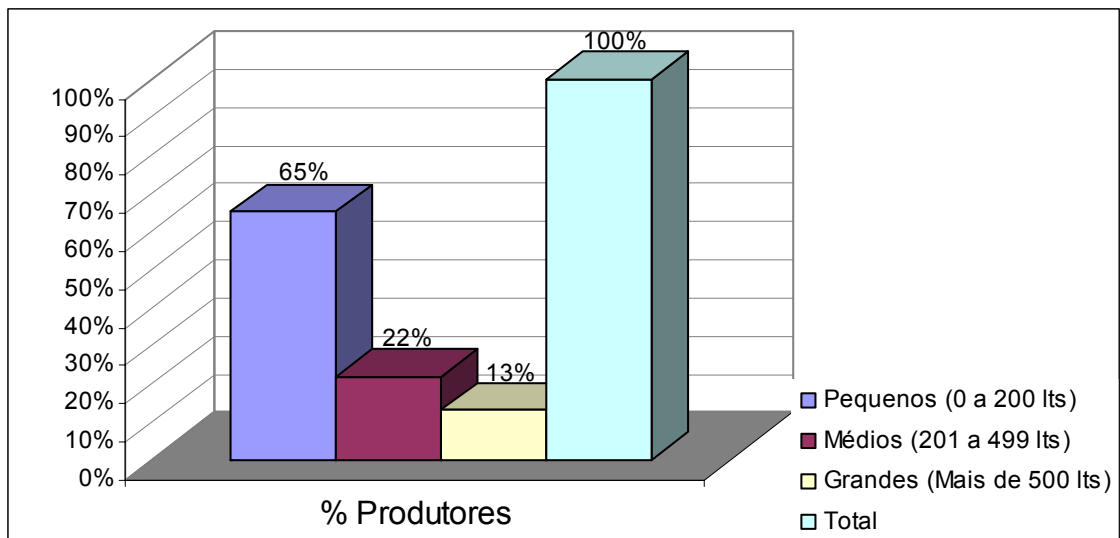


Figura 6: Organização de Produtores associados à Coolvam por Estrato Social, 2008

A figura 7 mostra a distribuição de produtores entrevistados por comunidade rural, o que demonstra uma quantidade maior de comunidades do que as seis citadas pela cooperativa. Isso deve-se ao fato de que os associados se identificam numa comunidade mas, para melhor gestão dessas comunidades pela cooperativa, foi feito agrupamento de algumas, como Jequiriri e Coração de Minas. Outras estão desativadas (Mangalô), ou seja, não estão se reunindo. Ainda há produtores que residem em regiões cujas comunidades não são formalmente reconhecidas pela cooperativa, como a do Baixo Mucuri.

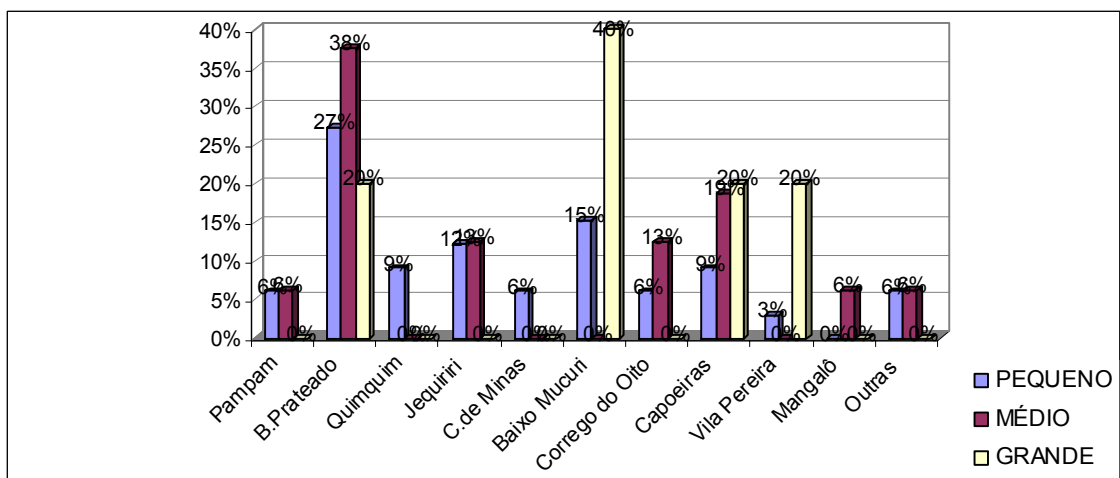


Figura 7: Amostra de produtores por comunidades rurais na área da Coolvam, 2008

A média de idade dos associados é de 52 anos, corrobora com a constatação de Gomes (2005), embora na Coolvam haja no quadro social jovens cooperativistas

participando do comitê e de conselhos, essa é uma minoria. Quanto ao grau de escolaridade dos associados, o estrato de grandes produtores apresentou maior número de membros com curso superior, entretanto em todos os estratos a maioria dos produtores tem o primeiro grau, conforme tabela 4:

Idade			
	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
Média/anos	56	47	58
Escolaridade			
	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
Ensino médio	47%	50%	40%
2 grau	36%	42%	20%
Superior	18%	8%	40%
Estado civil			
	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
Solteiro	5%	27%	17%
Casado	95%	73%	67%
Viúvo	0%	0%	17%

Tabela 4: Perfil do Produtor associados à Coolvam (idade/escolaridade/estado civil), 2008

A maioria dos produtores entrevistados mantém residência tanto na cidade quanto na propriedade rural. Entretanto a pesquisa mostrou um equilíbrio entre o número de associados que consideraram sua residência principal na cidade. Conforme Figura 8, 45% dos produtores disseram residir na propriedade, enquanto que 55% consideraram sua principal residência na cidade. O grupo dos médios produtores apresentou uma diferença maior, 63% moram na cidade contra 38% que moram no meio rural, o que mostra também números mais equilibrados nesse grupo;

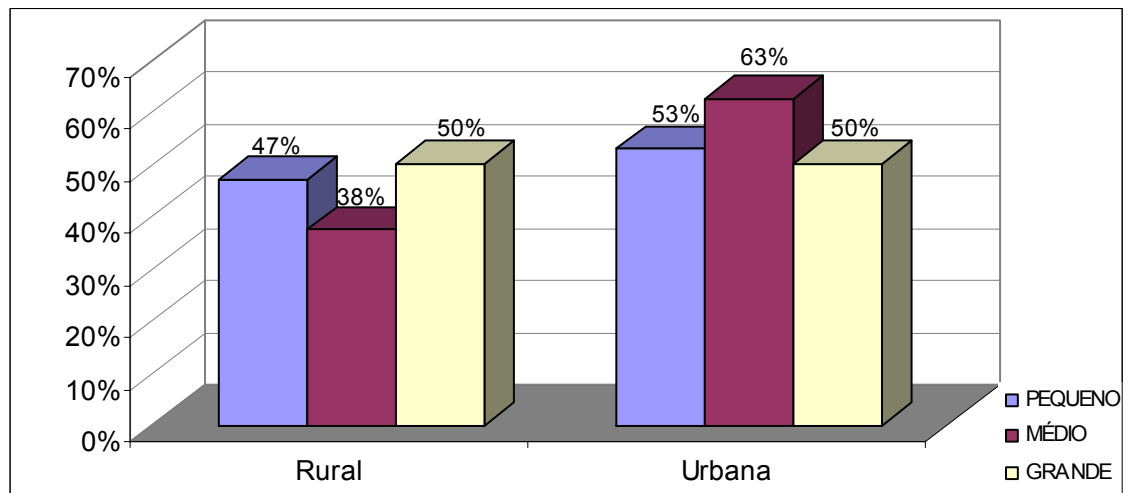


Figura 8: Residência principal de produtores associados à Coolvam, 2008

Quanto à naturalidade, a pesquisa mostrou que há um equilíbrio entre os produtores quanto ao percentual dos que nasceram no município e os que vieram de outras regiões, mostrando que, na maioria dos casos, os produtores são de origem de lugares próximos como Vale do Jequitinhonha, Norte de Minas e Bahia sendo que os mais distantes vieram do nordeste do país.

Os associados têm no leite a principal atividade econômica, mas todos possuem complemento de renda, com venda de bezerras, cria e engorda de gado de corte ou aposentadoria. Há algumas exceções de produtores que são profissionais na comercialização de gado de corte para outras regiões. Somente alguns respondentes citaram diversificar a atividade produtiva, somente um produtor respondeu trabalhar com apicultura, atuando na comercialização e beneficiamento de mel e outros com a produção de farinha. Portanto, o município se caracteriza praticamente pela pecuária e, precisamente, dependência da comercialização do leite.

4.3. Resultados da Pesquisa: a práxis da participação na COOLVAM.

À luz da teoria da escolha racional, sobre os custos e benefícios provenientes da participação individual em atividades coletivas, coube neste trabalho identificar a motivação dos sócios sobre a associação e participação nas atividades da cooperativa local.

A cooperativa em estudo, demonstra evolução no direcionamento de trabalhos de organização do quadro social, valoriza a educação cooperativista, canaliza esforços para crescimento da empresa cooperativa, entretanto, o estudo teve a oportunidade de identificar algumas lacunas, conforme ponto de vista dos associados, que merecem atenção para ações mais participativas destes.

Para saber sobre quais motivos o produtor se associa à cooperativa, foi perguntado aos entrevistados por que se associaram à Coolvam. Obteve-se respostas homogêneas nos grupos de pequenos e médios produtores associadas à importância do cooperativismo (43% e 44%), à fidelidade na captação de leite (37% e 39%) e à tradição familiar (17% e 11%), como mostra a Figura 9. É certo que há uma dependência maior do grupo de pequenos produtores à cooperativa, corroborando o que mostra os trabalhos de Pereira (2002) e Graziano da Silva (2000), mas essa questão mostrou uma maior associação de grandes produtores pela valorização da filosofia do cooperativismo (57%) do que nos outros estratos em relação aos outros indicadores, entretanto, os pequenos produtores mostraram em maior número, ser motivo da associação o vínculo familiar, quando responderam que são associados também por tradição familiar, enquanto que essa posição não foi registrada no estrato de grandes produtores. Essa constatação pode ser relacionada a capital social formado entre esses sócios, que se fortalece, quando são mantidas as tradições familiares (Putnam (1996), Bueno (2004)). A presença de capital social se evidenciou em outros dois aspectos:

Primeiro, a indicação do cooperativismo, em si, ter sido considerada o maior motivo da associação em todos os estratos e, segundo, a indicação da fidelidade da cooperativa na captação de leite. Esse último é um diferencial da organização em relação a outras empresas do segmento, com reconhecimento dos sócios,, ao esforço da cooperativa em captar leite nos meses de chuva, período em que há maior volume produzido, o mercado paga menor preço pelo leite in natura e produtos derivados e por outro lado, há maior custo de captação em função das dificuldades com as estradas. Com a cooperativa o produtor é mais confiante de que seu leite será recolhido do que por outras empresas privadas. Ambas as indicações caracterizam uma relação de confiança entre a cooperativa e os produtores, essencial para formação de capital social.

O quesito preço não foi evidenciado em nenhum estrato, portanto essa questão não foi considerada relevante pelos respondentes como motivo de sua associação. Entretanto, o indicativo da associação pela fidelidade da captação, como foi registrado, pode indicar mecanismos de escolha racional dos associados em avaliar a relação preço pago pela produção e a fidelidade de captação.

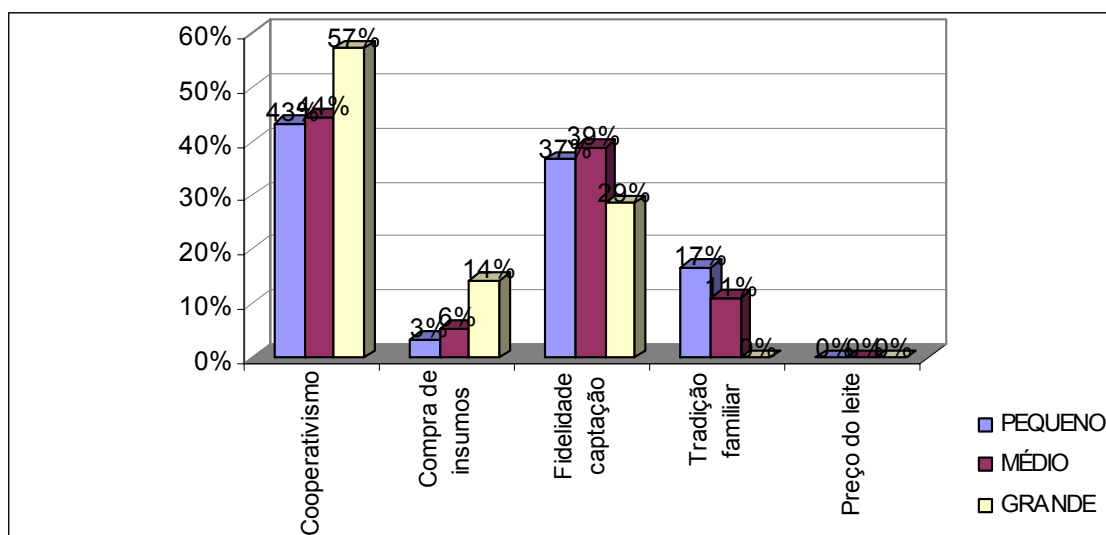


Figura 9: Motivação dos produtores para associação à cooperativa, Coolvam, 2008

Em seguida, quando foi solicitado ao associado para indicar o que diferencia a cooperativa em relação a outras empresas (Figura 10), as respostas mostraram, novamente, certa homogeneidade (23%, 38% e 33%), na valorização e reconhecimento dos associados ao papel social da cooperativa. Esse ponto corrobora Putnan (1996) com a constatação de que as associações civis contribuem para a eficácia e a estabilidade do governo democrático, não só por causa de seus efeitos internos sobre o indivíduo, mas também por causa de seus efeitos externos sobre a sociedade.

Nesta etapa, foi reforçado o indicativo de confiança entre a organização e os associados com a importância dada à captação de leite (23%, 31% e 17%) mesmo que tenha sido evidenciada uma diminuição dessa preocupação com a mudança de estrato social para o grande produtor.

Nessa questão, o fator que mais chama a atenção é que os grandes produtores indicaram ter mais facilidade de acesso à cooperativa do que os outros grupos que mostraram maior utilização dos serviços de assistência técnica. Esse

acesso, no significado da palavra, se refere à comunicação: capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas (FERREIRA, 1993). De modo geral, essa interação entre sócios e organização permite que o agente participe do desenvolvimento pela sua capacidade de articulação e interação conforme foi exposto por Salanek Filho e Silva (2003).

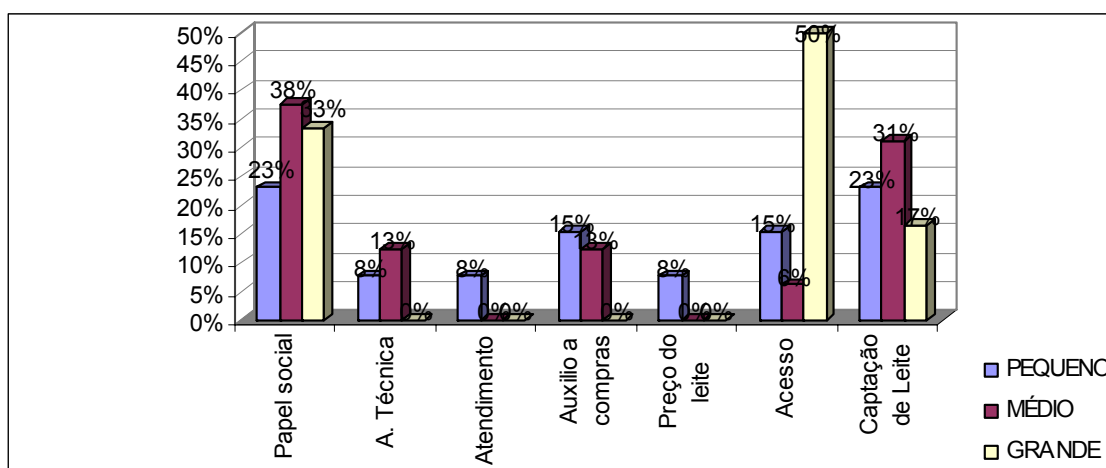


Figura 10: Diferencial da cooperativa em relação a outros laticínios, Coolvam, 2008

Foi demonstrado, no referencial teórico, a constatação de que a participação de associados em cooperativas tem se limitado à presença em assembléias. Portanto, permitiu-se verificar a participação de associados, tanto em assembléias como nas reuniões em comunidades e como se dá a manifestação dos produtores em diferentes ocasiões.

Sobre a participação em assembléias, a maioria dos associados dos dois primeiros estratos responderam que vão sempre (40% e 49%), de vez em quando (43% e 35%) e o restante respondeu que nunca vai. Quanto aos grandes produtores, o percentual maior respondeu que vai só de vez em quando (83%) conforme Figura 11:

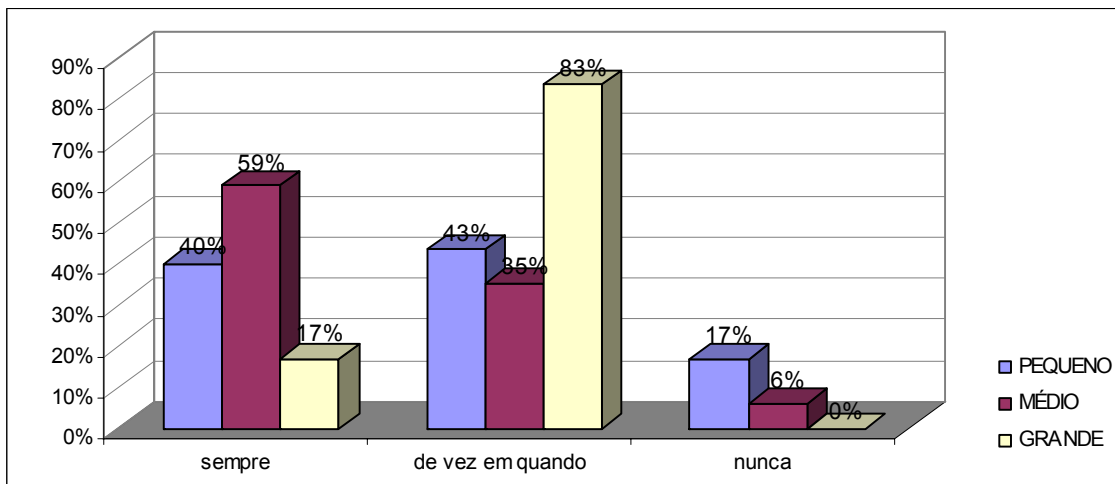


Figura 11: Frequência de associados em assembléias, Coolvam, 2008

Outro indicador do perfil e valorização do cooperativismo pelos associados está representado na Figura 12 ao demonstrar que a maioria destes nos três estratos vão às assembléias mais para cumprir o papel de associado (69%, 59% e 50%) do que pelo fato de ter algo em pauta que seja do seu interesse.

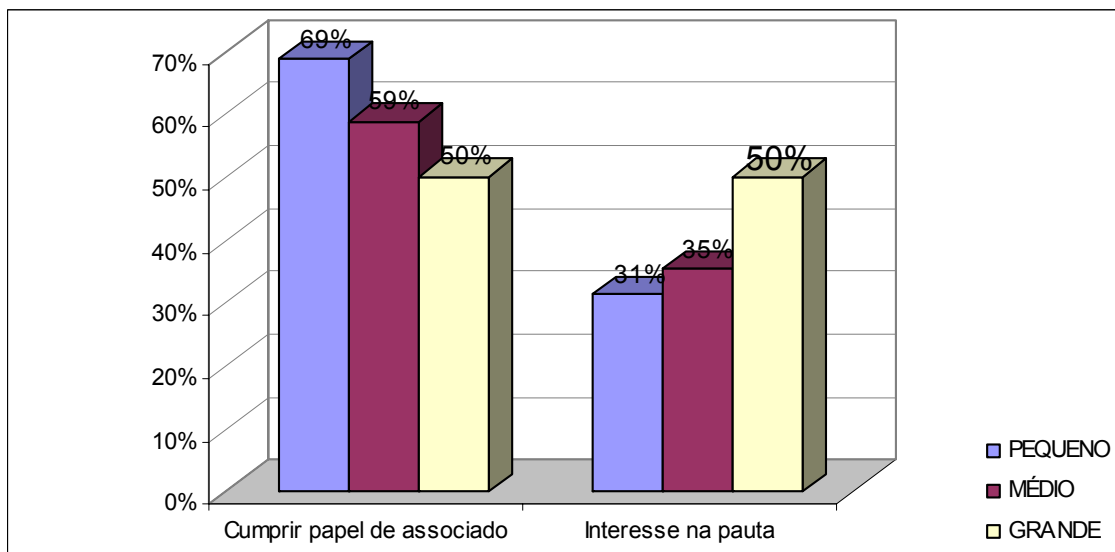


Figura 12 – Motivação dos associados para participação em assembléias, Coolvam, 2008

Deste modo, ao registrar as observações durante a pesquisa, a fidelidade com a cooperativa fica explícita na fala de um produtor de 76 anos, associado há 30 anos, se referindo à valorização da sua presença e assiduidade em reuniões da cooperativa.

Eu vinha a cavalo quando não tinha carro (PRODUTOR, 76, 2008.)

Por outro lado, dos respondentes que disseram não participar das assembléias foram registrados motivos convergentes:

Nunca participo, porque existem umas coisas que acho que não está certo. (PRODUTOR, 77, 2008)

Não, não gosto de participar porque já levam pronto (PRODUTOR, 68 2008)

Esse posicionamento reflete as discussões de estudos de Perius (1983) sobre problemas estruturais do cooperativismo em que ele observa que nasce um conflito entre sócios e administradores quando os interesses passam a não ser mais “idênticos” e observa que a existência desse conflito começa a colocar em dúvida a teoria da fidelidade entre sócios e administradores. Outro trabalho, de Munkner citado em Schneider (1999), aponta para um conflito latente que tende a verificar-se entre os interesses dos associados e os interesses dos executivos.

Segundo Eschenburg, citado em Perius (1983,) surge uma nova ciência cooperativa que sustenta que com o crescimento do número de sócios e o simultâneo crescimento da empresa orgânica, o *management* se emancipou e a original identidade da promoção dos sócios e da política empresarial se transformou num problema. (Eschenburg citado em Perius, 1983,). Deste modo, não há de se esperar unanimidade em satisfação de associados com a gestão da cooperativa e do mesmo modo, em participação. Resulta daí o sentimento que reflete as observações expostas pelos produtores que não costumam ir às assembléias.

Numa questão seguinte, para ajudar a perceber se há o sentimento de liberdade para participar, foi perguntado aos produtores se eles se sentem à vontade para manifestarem em reuniões de comunidade e em assembléias da cooperativa. Identificou-se que os associados, de maneira geral, ficam menos à vontade para manifestar nas assembléias do que nas reuniões de comunidade, conforme mostram as Figuras 13 e 14. Mas há de se considerar que é bastante expressivo o percentual de participação dos associados, pois nos três grupos, a maioria respondeu se sentir totalmente à vontade.

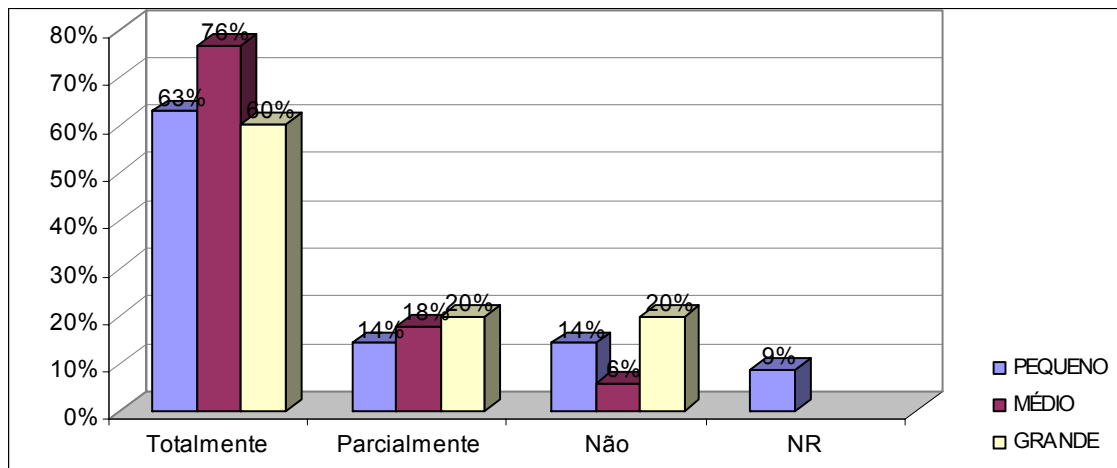


Figura 13: Liberdade dos associados para manifestação em reuniões de comunidade, Coolvam, 2008

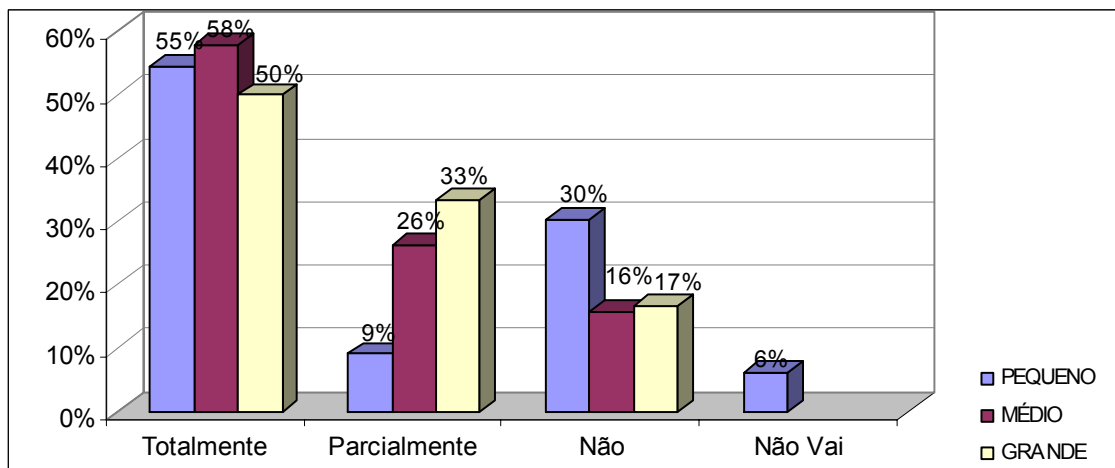


Figura 14: Liberdade dos associados para manifestar em assembléias, Coolvam, 2008

Conforme relatado pela assessora de cooperativismo da Coolvam, há uma maior participação de pequenos produtores nas reuniões de comunidade. Em seu trabalho de organização do quadro social, vem sobre a incentivando que estes manifestem suas opiniões quando lhes convier, conforme mostra extrato de entrevista:

Eu que estou aqui há oito anos e meio e percebo que já houve uma evolução muito grande. Esse trabalho, iniciado em 1990, já vai fazer 18 anos e a gente percebe claramente que há uma mudança de percepção, de visão, há uma evolução das pessoas em termos de participação de chegar e expor seu ponto de vista, então a gente percebe que há uma evolução, a gente não tem como mensurar isso aí. Grau de escolaridade influencia sim, mas vai depender também de cada pessoa (ASSESSORA DE COOPERATIVISMO, COOLVAM, 2008).

A pesquisa mostra que o grande produtor vai menos às reuniões, somente 17% responderam que vão sempre e consideraram em sua maioria, pouco

importante (33%) ou indiferente (33%) sua presença nas assembléias como mostram as Figuras 15 e 16. Mas outros dados mostraram que estes vão com mais freqüência à sede da cooperativa para conversar com os dirigentes

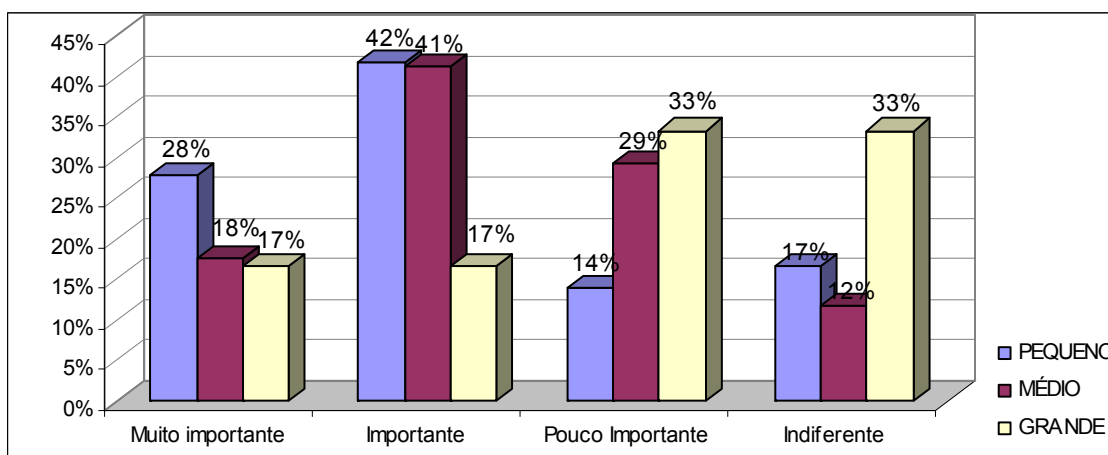


Figura 15: Considerações sobre a presença de associados em reuniões, Coolvam, 2008

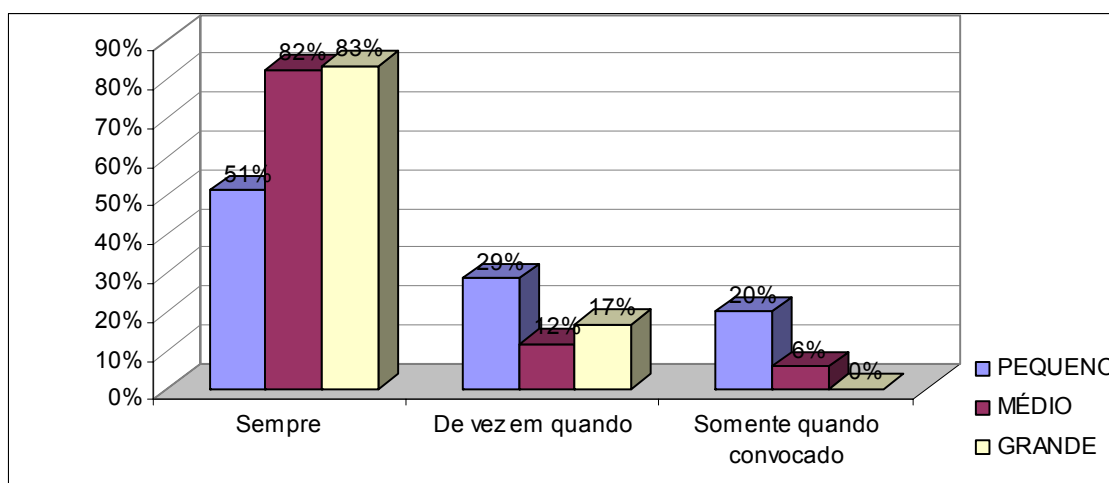


Figura 16: Freqüência de associados que vão à sede da cooperativa, Coolvam, 2008

Isso indica, conforme mostrado em Pereira (2002) sobre a dinâmica das relações sociais, que os grandes produtores têm melhor acesso aos dirigentes e defendem seus interesses diretamente, assim como demonstra a Figura 15. Portanto, não sentem necessidade de discussões com os demais membros do grupo cooperativista. Entretanto, a entrevista com o Presidente mostra que os associados têm igual tratamento e liberdade para conversar com a diretoria. Quando foi perguntado sobre as dificuldades de gerir os diferentes grupos de interesses, devido à heterogeneidade do quadro social, este confirmou ter dificuldades, mas atua sem restrições ou privilégios:

Tem. Nós procuramos praticar os direitos iguais, todos tem o voto, tem os direitos, mas a gente sabe que a população de associados não vê dessa forma. Mas a Coolvam pratica o cooperativismo de verdade. (DIRIGENTE, COOLVAM, 2008)

As proposições da teoria olsoniana sobre incentivos que não os econômicos, como desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico, se confirmam na entrevista com um pequeno produtor que participa do conselho administrativo, ao responder sobre motivações que o fazem participar.

Por ser pequeno produtor e ter vez e voz do grande e poder participar (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Outra indicação reproduzida na fala do conselheiro, que corrobora a afirmação da teoria de Olson (1999), é quando não respondeu sobre as vantagens em participar desta função.

A convivência com pessoas de nível intelectual que passa coisas boas e a oportunidade de conviver com essas pessoas (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Apesar de haver remuneração para os membros que participam dos Conselhos, a relevância dessa remuneração foi mencionada somente por um conselheiro como incentivo para sua participação.

É um complemento de renda (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Os grandes produtores mostraram utilizar mais os serviços da cooperativa, nas respostas “de vez em quando” (67%) e “sempre” (33%). Dentre os serviços que mais utilizam foram citados os serviços técnicos, o Educampo e a compra de insumos na Farmácia Veterinária. Já os pequenos e médios responderam respectivamente, não utilizar (17% e 18%), de vez em quando (51% e 47%) e sempre (31% e 35%) e responderam utilizar além da Farmácia Veterinária e assistência técnica, vacinas e orientações sobre a produção (Figura 17) Nesse ponto, a cooperativa se firma como importante mediadora da transferência de novas tecnologias e informação para os associados.

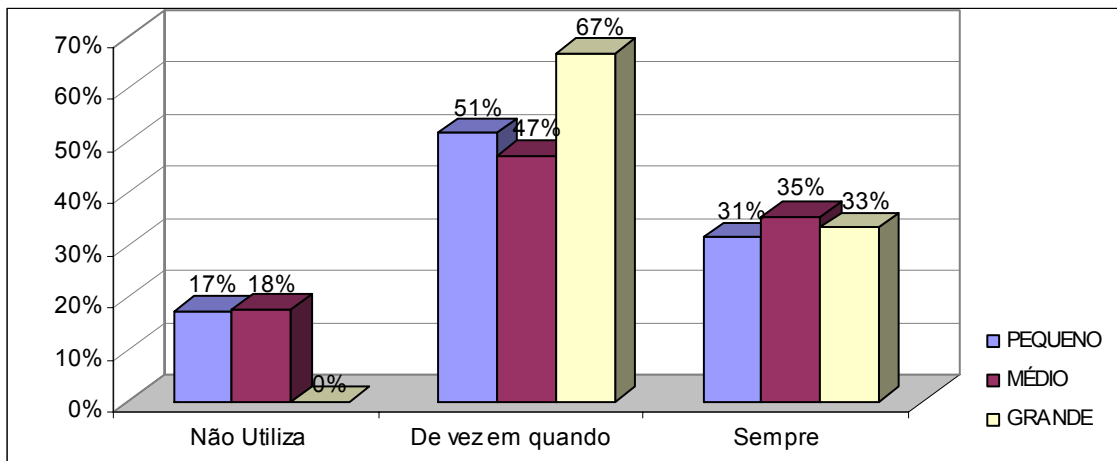


Figura 17: Utilização de serviços da cooperativa, Coolvam, 2008

No indicador que teve o objetivo de verificar a participação dos associados e em atividades educativas promovidas pela cooperativa, identificou-se que os pequenos e médios produtores responderam participar mais (56% e 65%) enquanto 33% dos grandes confirmaram essa participação. Aos que responderam afirmativamente, foi perguntado quem mais participa entre o produtor, a esposa e filhos. As respostas dos grupos dos pequenos e médios produtores indicaram que eles mesmos participam (41% e 38%) enquanto a participação de esposas (29% e 38%) e filhos (29% e 25%), respectivamente, indicando que todos da família participam. No grupo dos grandes produtores, dos que responderam participar das atividades, 100% disseram que eles mesmos participam, não registrando presença de esposas e filhos desse grupo, nessas atividades, conforme demonstra a Figura 18.

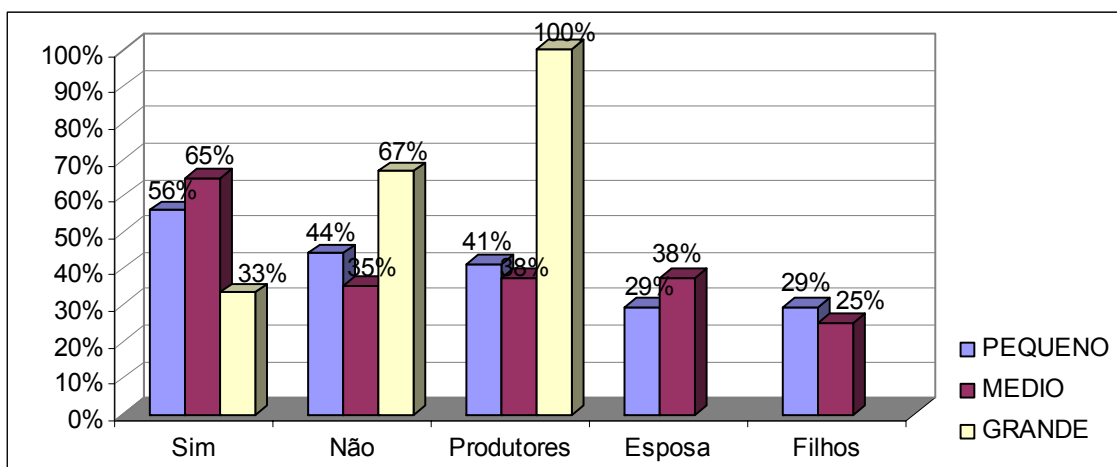


Figura 18: Participação de Produtores e da família em atividades educativas

A participação de mulheres e filhos vem sendo incentivada pela cooperativa. Eles são convidados a participar de todos os eventos e reuniões com os produtores. A pesquisa mostra que esse incentivo vem obtendo resultado, pois dentre os produtores que responderam participar, conforme a Figura 16, um percentual de 29% e 38% respectivamente, disseram que a família também já participou de eventos na Coolvam.

A Figura 19, a seguir, foi registrada em uma reunião de comunidade onde foram agrupadas duas comunidades rurais, Córrego Seco e Coração de Minas, ambas são mais homogêneas e tem um maior número de pequenos produtores. Pode-se observar a presença de mulheres e crianças, juntamente com os produtores. Essa interação das famílias com a organização reforça também o aumento de capital social.



Figura 19: Pré-Assembléia da Coolvam com as comunidades de Córrego Seco e Coração de Minas, 2008

As respostas dos associados vêm demonstrando que são participativos nas atividades promovidas pela cooperativa e foi registrado em todos os estratos que suas reivindicações são totalmente ou parcialmente atendidas, conforme mostra a Figura 20. No entanto, mesmo entre produtores que responderam afirmativamente, foram registradas reclamações sobre a forma de gestão referente a tomada de decisões.

- Não, tem muitas coisas que são feitas por eles mesmos; compraram outra cooperativa sem comunicar; parcialmente, (PRODUTOR, 73, 2008)
- Parcialmente, devido à política administrativa atual da empresa (PRODUTOR, 39, 2008)
- Não, vaidade da direção, descrédito em relação ao associado (PRODUTOR, 62, 2008)
- Nem sempre conseguimos ser atendidos (PRODUTOR, 36, 2008)

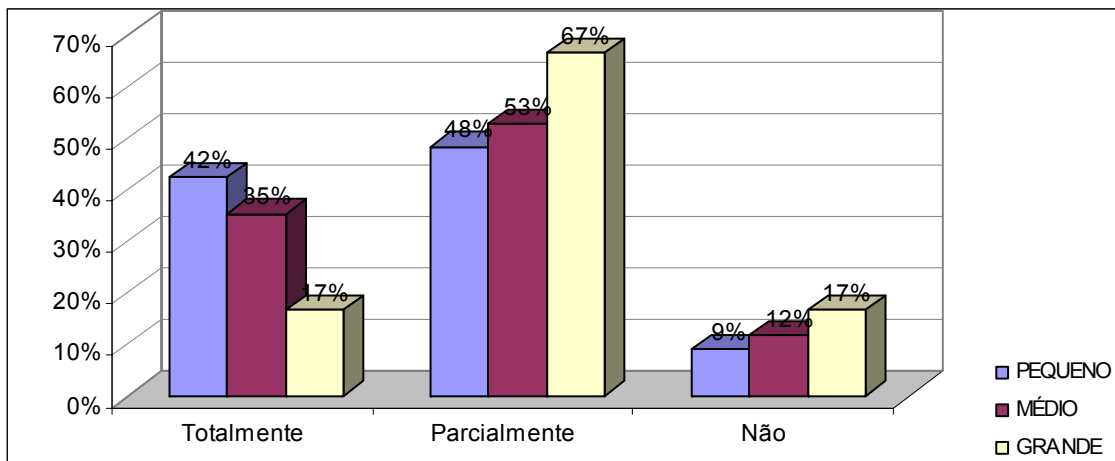


Figura 20: Atendimento a reivindicações dos associados da Coolvam, 2008

De forma geral, em todos os estratos, os produtores consideram, a participação da Coolvam no desenvolvimento da propriedade, com poucas exceções registradas principalmente entre os pequenos produtores, que responderam que a cooperativa não é atuante neste quesito, conforme demonstra a Figura 21. Tal situação confirma a utilização por esse grupo, em menor proporção de serviços técnicos, conforme apresentado anteriormente na Figura 17. Nesse sentido, observou-se que os produtores que são assistidos com os serviços do Educampo, consideraram em maior proporção a atuação da Cooperativa no desenvolvimento de sua propriedade.

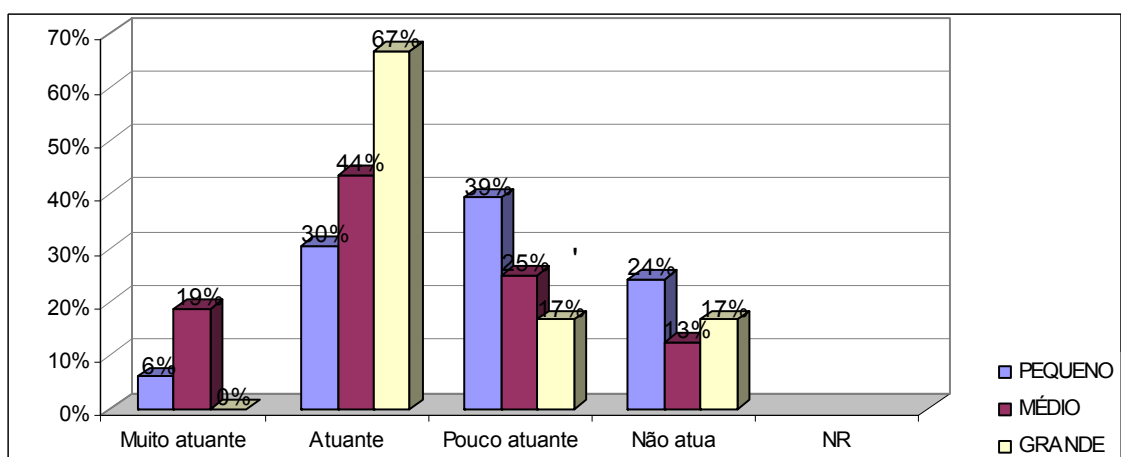


Figura 21: Participação da Cooperativa no desenvolvimento da propriedade, Carlos Chagas, 2008

Outro fator relevante é que os produtores responderam se sentir bem informados sobre a cooperativa (Figura 22). No entanto, nesta mesma questão

pediu-se que apontasse que tipo de informação sente mais necessidade de obter. As respostas foram semelhantes conforme representação das falas subscritas, que demonstram a necessidade de informações sobre as tomadas de decisões da gerência e formação de preço de leite.

- Compraram outra cooperativa e não informam o que se passa lá.
- Mais detalhe sobre preço de leite; Se enviassem carta explicando sobre o preço seria bom
- Sobre como são tomadas as decisões das reuniões do conselho administrativo
- Excesso de funcionários com alta remuneração
- Não, não tem comunidade e a informação é repassada principalmente para as comunidades.
- Informações mais profundas
- Informa depois das ações realizadas
- Controla demais o produto (leite)
- Preço do leite,
- Como está a atuação da cooperativa;
- o que a diretoria pensa para melhorar as condições para o associado
- por que a cooperativa paga o leite tão barato
- em relação a mudanças como por exemplo queda no preço do leite (QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA, COOLVAM, 2008)

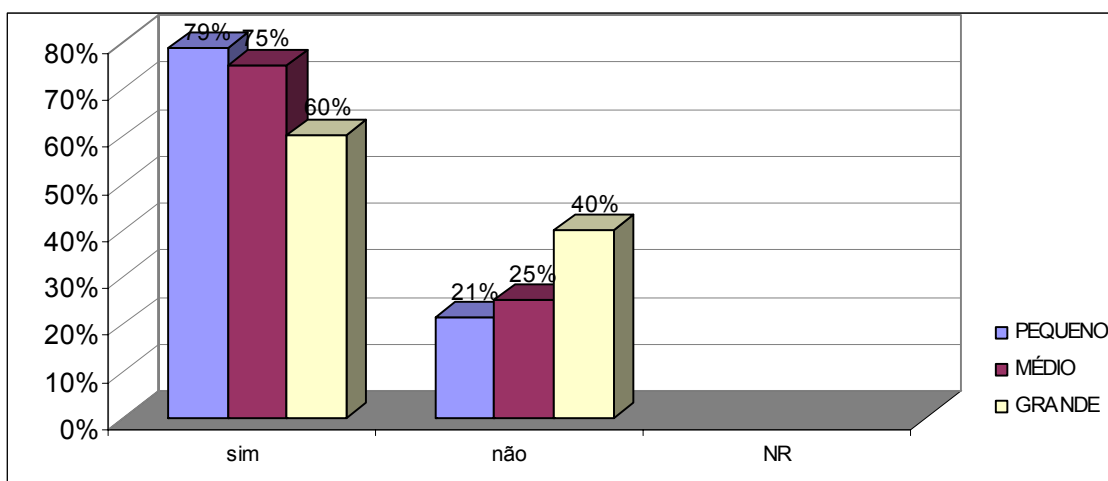


Figura 22: Informações dos associados sobre a cooperativa, Coolvam, 2008

A cooperativa utiliza-se da realização de Pré-asmbléias, como estratégia para informar aos associados dos resultados e outras atividades que aconteceram durante o ano, assim como outras ações a serem aprovadas pelos sócios. Estas são

reuniões para apresentar a pauta a ser tratada posteriormente na Assembléia Geral. O presidente entende que dessa forma é possível que todos tirem suas dúvidas e esclareçam os assuntos que mais interessam como mostra extrato de entrevista:

Já é exemplo de participação nas comunidades, são as pré-assembléias. Fazemos 10 a 15 pré-assembléias e apresentamos o balanço. Acredito que lá na comunidade o produtor fica mais a vontade para tirar suas duvidas, para fazer qualquer pergunta e levantar questionamento. Então, quando o produtor vem à Assembléia Geral, já está com tudo esclarecido, já tirou as duvidas, lá fica mais à vontade para tirar duvidas e fazer perguntas. (DIRIGENTE, COOLVAM, 2008)

As decisões são tomadas em caráter definitivo nas assembléias gerais, sejam elas ordinárias ou extraordinárias, conforme previsto em estatuto e é justamente isso que garante o caráter democrático do cooperativismo. Dessa forma, a administração participativa significa a auto-administração, como definiu Schneider (1999): os associados são a autoridade suprema, com poder para decidir sobre todos os aspectos importantes de sua cooperativa. Todos os associados têm o direito ao voto (um homem um voto). Geralmente, essas decisões são de maior importância, pois trazem influências ou conseqüências diretas no desempenho da empresa cooperativa e dos associados, ao responder aos seus interesses econômicos, caso os resultados sejam positivos ou negativos. Nessas reuniões há três formas de participação dos associados quanto à aprovação ou reprovação do que se tem a decidir, na forma de voto.

O voto é o modo de expressar a vontade (FERREIRA,1993), num ato de escolha, pode-se dizer, num sentido amplo é sinônimo de participação e democracia. Conforme levantamento, nos processos de escolhas nas assembléias da cooperativa, o voto acontece de diferentes formas. Embora não seja descrito como procede, no Estatuto Social (2008) citam-se três meios: a) Simbólica ou Aclamação, b) Nominal e c) Secreta. Deste modo, buscou-se o significado e como acontece a votação nas modalidades supra-citadas:

a) Simbólica ou aclamação: Aclamação tem o sentido de aplaudir com entusiasmo, eleger por aclamação. Neste caso, pede-se que os associados que concordam com o assunto a ser decidido aclamem e ao maior som toma-se a decisão.

b) Nominal (manifestação individual): conforme Ferreira (1993), manifestação é o ato ou efeito de manifestar-se, significa exprimir-se, mostrar-se. Esta modalidade de voto é utilizada em vários tipos de assembléias. Na cooperativa, o produtor ao

comparecer na assembléia, recebe um cartão. Este é usado para votação, de forma que o produtor exprima publicamente sua vontade na decisão a ser tomada. Essa é a forma mais utilizada, por ser mais prática e mais rápida a votação e de resultado imediato. No entanto, devido ao receio de se expor, o associado pode não exercer, muitas vezes a sua vontade, o que leva a uma tendência de prevalecer a vontade dos dirigentes, uma vez que estes ao colocar o assunto em votação fazem a seguinte abordagem:

Quem for contra a proposta apresentada, que se manifeste e quem for a favor permaneça como está (PRODUTOR, 69, COOLVAM, 2008)

c) Secreto: é o voto confidencial, particular, em segredo. Neste caso, os produtores recebem as cédulas com as opções de escolha, marcam a melhor alternativa no seu entendimento e depositam a cédula na urna, secretamente.

Dentre os três modos apresentados, o mais comum é o voto nominal, ou seja, por manifestação individual. Entretanto, esta não foi a melhor opção no entendimento dos associados, haja vista o resultado apresentado na Figura 23 e os comentários feitos pelos produtores justificando a preferência pelo voto secreto, conforme transcrições abaixo:

- O voto secreto é um meio de expressar a opinião mais verdadeira
- Porque o produtor se sente mais à vontade
- Depende do momento e do assunto tratado
- A pessoa não fala um não ou sim para não criar problema; com o voto secreto fica mais à vontade (QUESTIONÁRIOS, COOLVAM, 2008)

Dada a importância de seu sentido, o ato de votar é o grande indicador de democracia e maior marco de sua efetivação, utilizado nas escolhas dos indivíduos para sua representação em uma causa. A forma secreta é o melhor meio para que as pessoas possam de fato manifestar a sua vontade. Nas discussões sobre a participação e democracia cooperativista, Schneider (1999) expõe sua opinião de que não está no voto a dimensão participativa do associado. Para o autor:

o exercício do voto não permite ao associado assumir a dimensão participativa que deveria ter, cabe aos trabalhos dos representantes, comitês, disseminar a informação de forma que conscientize os votantes para ter percepção de que a participação está além do ato de votar (SCHNEIDER, 1999, p.224).

Deste modo, o mesmo autor complementa que a viabilidade da democracia cooperativa depende também da vontade e do interesse de participação, além dos mecanismos montados para promovê-la (SCHNEIDER, 1999, p.152)

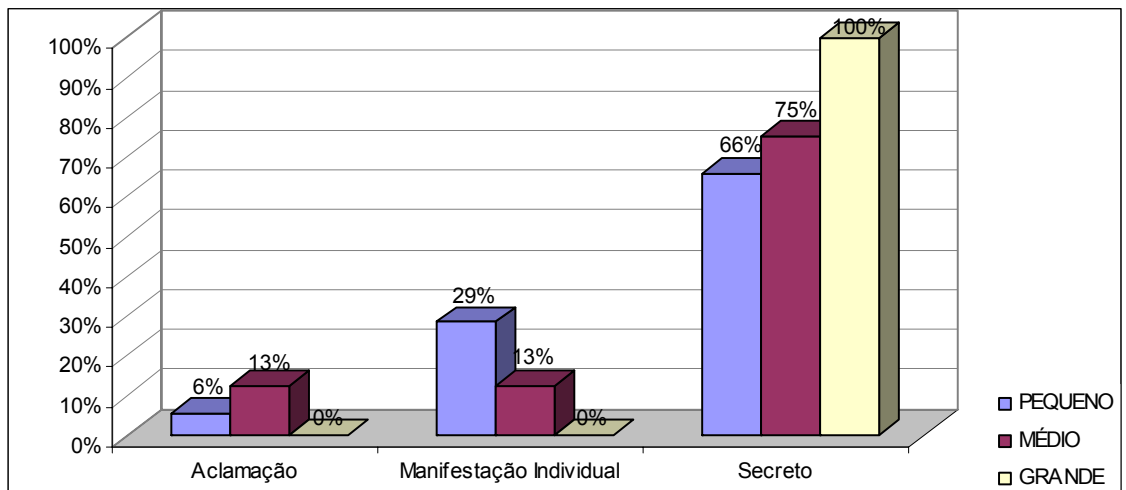


Figura 23: Opinião dos associados sobre melhor método para aprovação de decisões, Coolvam, 2008

Esse modo de participar na escolha de decisões a serem tomadas e as razões que os levam a preferir o voto secreto, podem ser indicadores, que justificam o decrescente número de participantes nas assembleias nos últimos anos, conforme levantamento nos livros de atas. Mesmo que esse resultado seja diferente do outro apresentado anteriormente na Figura 12, onde mostra boa participação dos sócios, esta vem diminuindo quando se verifica registros de presenças, conforme mostra a Figura 24 a seguir. Foi feito levantamento das seis últimas Assembleias Gerais Ordinárias (AGO), que compreende o período da atual gestão, entre 2002 e 2007. As seis últimas Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE) aconteceram no período de 1996 a 2005.

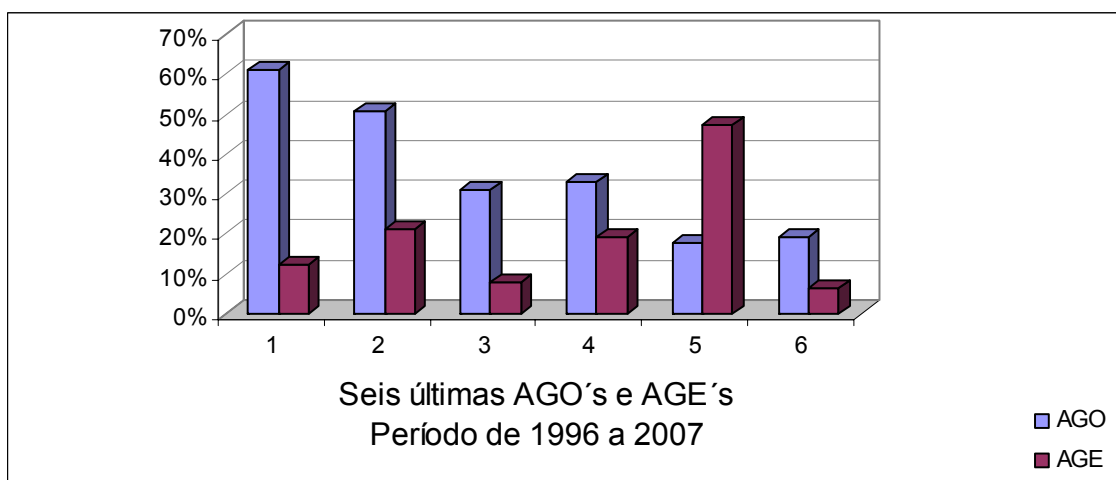


Figura 24: Participação dos associados em Assembleias, Coolvam, 2008.

Fonte: Livros de Atas da Coolvam, de 1996 a 2007

No debate sobre participação, a pesquisa demonstrou dois quadros distintos, um conforme a teoria da escolha racional, sobre o interesse individual na participação para consecução de um bem coletivo, que nem sempre as pessoas tem interesse em participar efetivamente da liderança e ações internas, pois os resultados mostram que parte dos associados não têm interesse em participar da gestão da cooperativa, principalmente nos grupos de médios e grandes produtores.

O outro quadro, de modo contrário, mostra o considerável interesse entre os pequenos produtores, já que 35% disseram que gostariam de participar. Porém, nesse grupo as respostas mostraram que alguns destes entendem que só podem participar se forem convidados pela diretoria, conforme demonstra extrato das respostas obtidas nesta questão.

Gostaria de participar do conselho, mas não foi convocado (PRODUTOR, 73, 2008)

De maneira semelhante, outro associado respondeu:

Falta ser convidado (PRODUTOR, 40, 2008)

Desta forma o caráter de liberdade e democracia em participação cooperativa ainda não está claro para o associado, assim como diz Schneider (1999) “o processo participativo do “militante cooperativista” enfrenta em geral uma série de resistências da parte da estrutura hierárquica. Assim, como reforça Bordenave (2003), parte da efetividade da participação depende da oportunidade de participar.

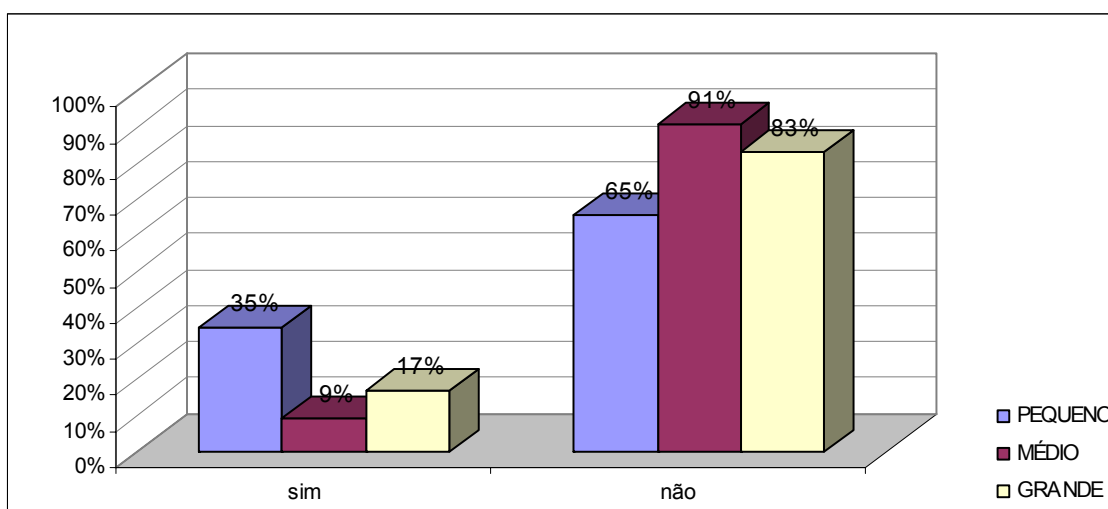


Figura 25 – Interesse de produtores em participar dos Órgãos de Gestão, Coolvam, 2008

A participação dos sócios na administração e controle da cooperativa se materializa formalmente por meio dos membros nas funções dos Conselhos de Administração e Fiscal, eleitos em assembléia geral e pela participação no Comitê

Educativo. Portanto, para efetivar a auto-gestão, deve-se por em prática as recomendações comuns em Perius (1983) e Schneider (1999). Para esses autores os sócios por si mesmos, devem ter as condições de controlar a administração da cooperativa na perspectiva de que os dirigentes e administradores sempre devem ter bem presente que são mandatários dos sócios, atuando em nome deles, gozarão de sua confiança. Conforme Drucker (2006) é preciso pensar numa parceria entre o conselho e os membros, além do mais, um conselho precisa saber que possui a organização para o benefício da missão que essa organização deve desempenhar.

A pesquisa mostra que os produtores que compõem os conselhos estão presentes nos três estratos sociais, porém, observou-se que o Conselho Administrativo, tem em seu quadro o maior número de médios e grandes produtores. Já o Conselho Fiscal é composto por um número maior de médios e pequenos produtores, corroborando Pereira (2002) ao apontar que os maiores produtores conseguem ter uma atuação mais efetiva nas decisões das organizações cooperativas. Já o Comitê Educativo, que é organizado e regulamentado pelo Conselho de Administração, constatou-se na pesquisa, que, na cooperativa, este comitê é composto em sua maioria por pequenos produtores rurais (83%), conforme demonstrado na Figura 26 a seguir.

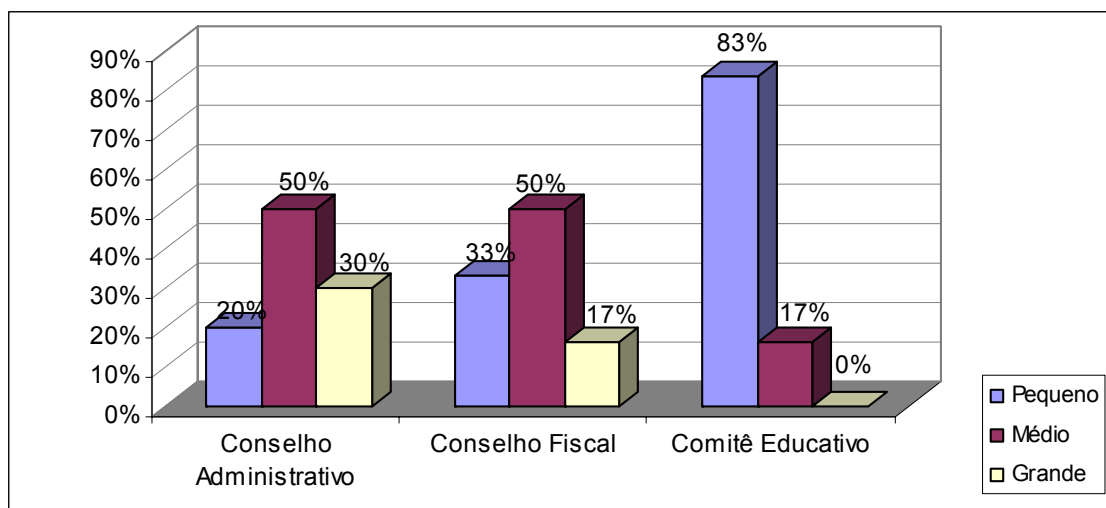


Figura 26 – Participação de produtores por estrato social nos órgãos de gestão, Coolvam, 2008

Na práxis, a gestão cooperativa, conforme demonstrado neste estudo de caso, evidencia a gestão com a predominância de um pequeno grupo, representado pelo estrato de grandes produtores, sobre o grande grupo (pequenos produtores) o

que corrobora questões abordadas pela teoria da escolha racional. Nesse aspecto, pode-se indagar: Por que não há presença de grandes produtores na composição do comitê educativo, já que estes participam dos outros órgãos de gestão, a que compete diretamente os interesses dos demais associados? Os coordenadores e secretários dos Núcleos de Associados (comitês), conforme Estatuto (1988), têm a função de trazer ao conselho de Administração as reivindicações, bem como sugestões para solucionar os problemas observados, desde que sejam fundamentados, para assim solicitar providências. Então seria de se esperar que houvesse uma participação representativa de todos os estratos sociais numa distribuição mais homogênea em todos os órgãos da gestão.

Cook e Koothari (2001), citados em Amodeo (2007), alertaram que entre as falhas dos processos participativos, ao lidar com as desigualdades internas às comunidades, há tendência muitas vezes em reforçar as relações de poder preexistentes. Essa situação identificada na Cooperativa pode ser indicativa do que expõe esses autores. De modo diferente, na perspectiva de Schneider (1999), na participação em núcleos, as pessoas conseguem influenciar no planejamento de ações para a organização. Deste modo, a participação deve ser percebida como uma estratégia para criação de novas oportunidades, ou seja, capaz de modificar as relações de poder preexistentes.

Conforme Salanek Filho e Silva (2003), juntamente com a confiança, a interação, definição de objetivos comuns e estruturação da rede social são questões fundamentais para compreender o capital social no processo cooperativista. Então, com a finalidade de verificar a satisfação e grau de confiança no trabalho dos referidos conselhos, buscou-se na pesquisa dados que pudessem dar pistas para compreender esse processo. Neste ponto, foi questionado se os conselhos estariam atuando conforme proposto para a função. O resultado demonstrou que, de forma geral, os associados apresentaram significativo grau de confiança no trabalho dos membros dos Conselhos conforme resultados apresentados nas Figuras 27 e 28. Houve maior número de aprovações do que o modo contrário, constatando, portanto, que há uma relação de confiança entre a maioria dos associados quando se trata do trabalho dos conselhos. Ao observar a confiança, na perspectiva econômica, conforme Maciel (2003), esse comportamento estreita as relações entre os agentes e melhora a eficiência econômica.

Nessa perspectiva, as duas últimas questões tratadas mostram que a participação de associados, de modo geral, exerce pouca influência no desempenho econômico. Já que foi identificado que há dificuldade de participação e ao mesmo tempo, há confiança no trabalho dos órgãos de gestão.

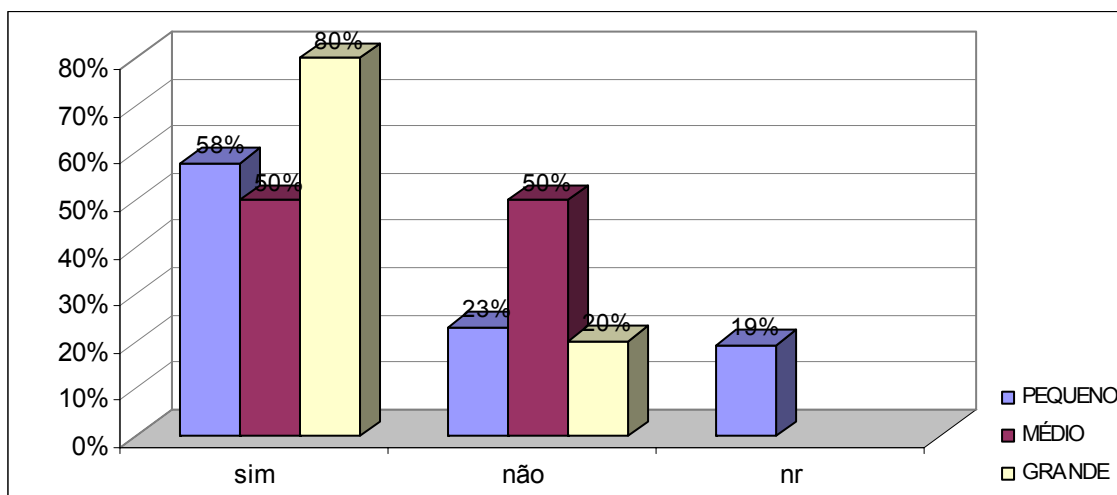


Figura 27: Aprovação dos associados sobre atuação do Conselho Administrativo, Coolvam, 2008

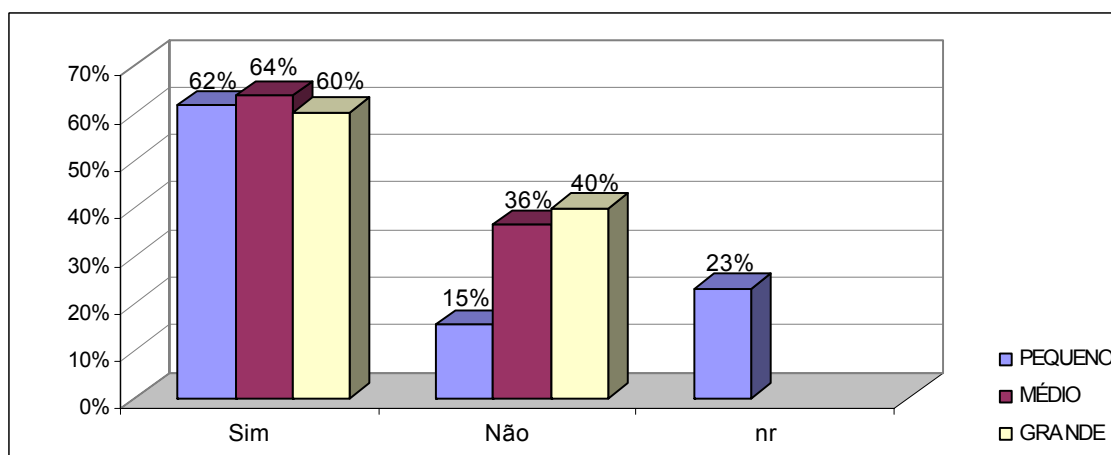


Figura 28 – Aprovação dos associados sobre atuação do Conselho Fiscal, Coolvam, 2008

Embora tenha sido constatada forte relação de confiança entre os associados e os órgãos de gestão, identificou-se que os associados sentem necessidade de informações do processo de gestão. Estes indicaram carência de informação sobre a formação de preço de leite pago pela cooperativa, como mostra a Figura 29, em que a maioria disse não participar da formação do preço da produção entregue ao laticínio. Essa questão foi contraditória ao assunto tratado, representado na Figura 22, em que os produtores disseram se sentir bem informados sobre a cooperativa. Contradição desse tipo evidencia o que Freire (1976) chama de cultura do silêncio, que é o resultado das relações estruturais de dependência. Mas é possível que

numa organização de fortes laços de confiança, conforme constatado, possa permear a cultura do silêncio?

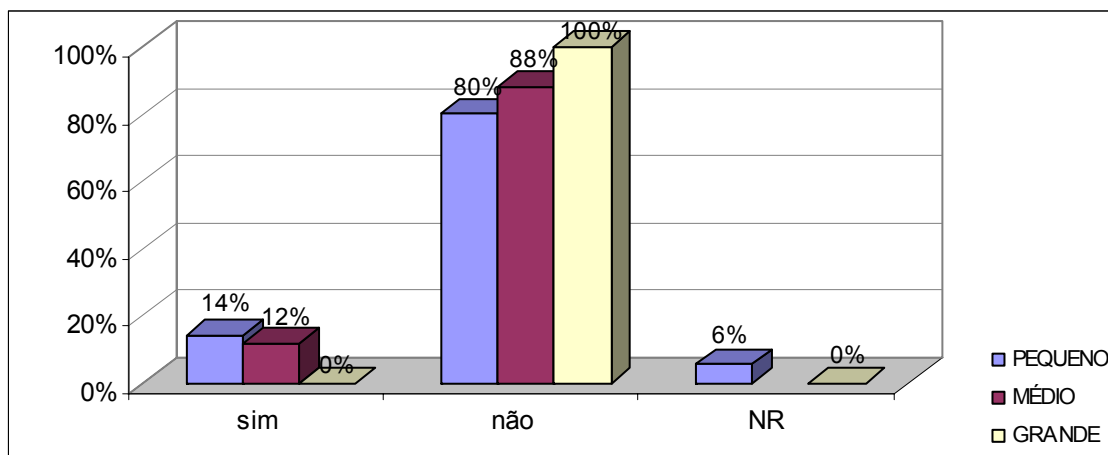


Figura 29: Participação dos produtores na fixação do preço pago à produção

Até mesmo produtores que participam do Comitê demonstraram que, em alguns casos, têm dificuldades em atuar e se informar. Entrevista com um membro de Comitê Educativo mostrou que ele tem dificuldade em ter informações sobre o futuro da organização e disse achar a cooperativa “muito fechada”:

a gente não tem acesso a informação sobre planejamento da cooperativa para longo prazo (MEMBRO DO COMITÊ EDUCATIVO, COOLVAM, 2008);

Entretanto, a assessoria de cooperativismo mostra que o desempenho dos membros do Comitê é diferenciado e as características da própria comunidade exercem influência sobre atuação do Comitê, conforme mostra extrato de entrevista:

Uma outra coisa interessante é a questão da liderança nessas regiões que eu estou mencionando: Córrego de Areia, Coração de Minas, Lageado, Brejauba, essas regiões são as mais participativas e são bastante atuantes. Talvez seja hoje o ponto mais importante do nosso trabalho. São regiões onde a gente tem liderança mais forte, mais atuante consegue mobilização mais forte com os associados e com os familiares, dependendo da atividade que a gente for desenvolver (ASSESSORA DE COOPERATIVISMO, COOLVAM, 2008)

Já em comunidades mais heterogêneas, onde participam também grandes produtores, é reconhecido haver mais dificuldades em conseguir desenvolver trabalho de mobilização para participação de cooperados:

a gente percebe no dia a dia que tem uma diferença com as demais comunidades. As regiões de capoeiras, Córrego da Prata, Vila Pereira, Jequiriri, onde temos um número de associados, produtores considerados de médio e grande porte, a gente percebe que há dificuldade, não todos, mas uma grande parte, de mobilizá-los para alguma atividade, para reunião de comunidade. Temos que mostrar algo mais atrativo, eles são mais exigentes em relação ao geral, a participação deles com certeza é menor, alegam que tem muitas

atividades, às vezes não estão disponíveis para estar participando, então a gente tem muita dificuldade de mobilizar essas pessoas. Uma parte que está sempre de fora e não participa de forma alguma, esse é um problema, a gente só consegue mobilizá-los quando tem um evento maior, por exemplo, dia de campo, algum evento na loja veterinária, promoções (ASSESSORA DE COOPERATIVISMO, COOLVAM, 2008)

Outro levantamento complementar na pesquisa foi avaliar a participação dos produtores rurais em outras atividades coletivas, desde realizações festivas nas comunidades rurais, na cooperativa e atuação em outros segmentos da comunidade urbana (Figuras 30, 31 e 32). Identificou-se que a maioria é também associado à cooperativa de crédito rural e ao sindicato rural (83%), Poucos produtores disseram participar de outras organizações coletivas (média de 34% nos três estratos), dentre eles, um disse fazer parte da Comissão de Estradas, na gestão pública, dois produtores disseram ser registrados em partido político. Dentre os associados com filhos em idade escolar, a maioria está associado à Cooperativa de ensino. Foi registrado somente um caso de pequeno produtor que trabalha como empregado para outra propriedade, mas registrou-se casos de prestação de serviços por produtores que têm formação técnica (engenheiro, veterinário, zootecnista, dentre outros).

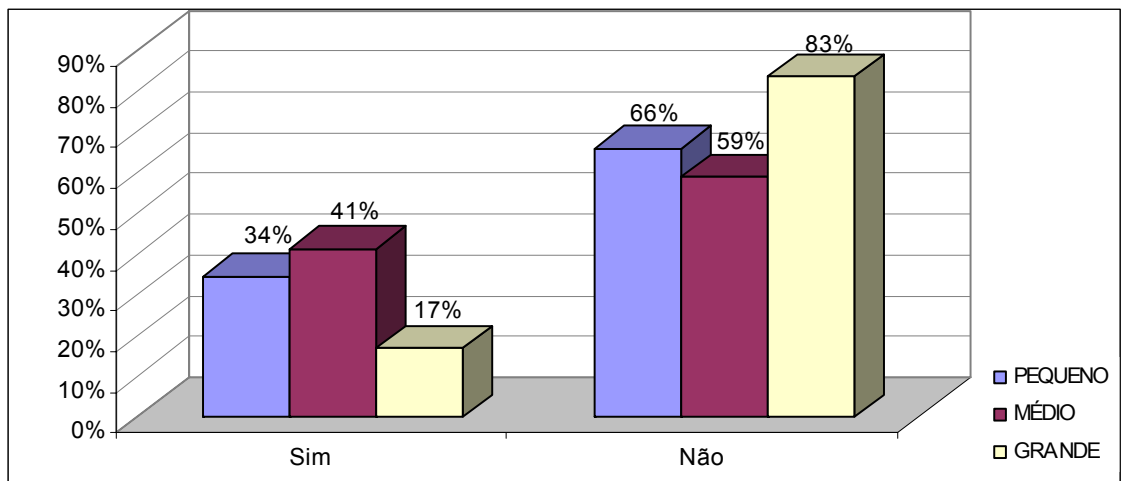


Figura 30: Participação dos associados em outras organizações coletivas, Coolvam, 2008

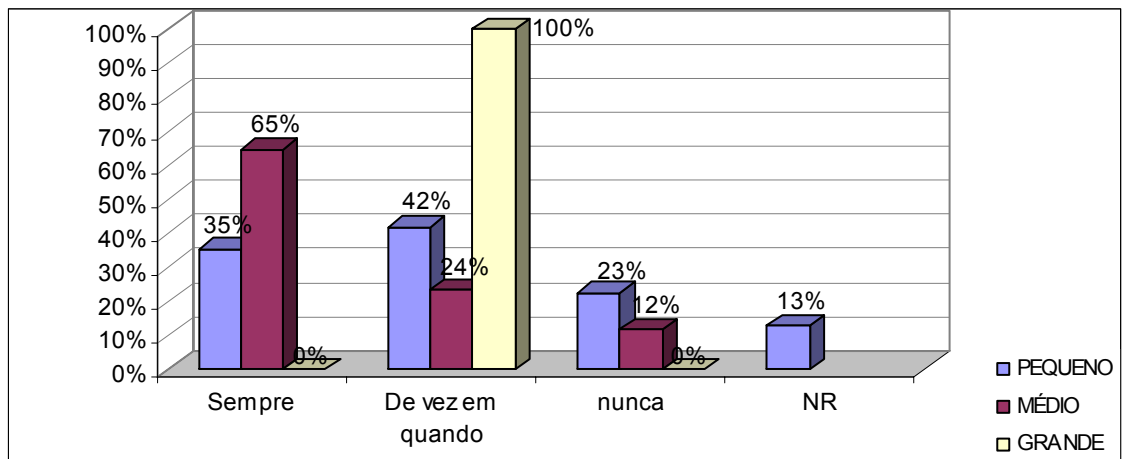


Figura 31: Participação dos associados em atividades festivas na comunidade, Coolvam, 2008

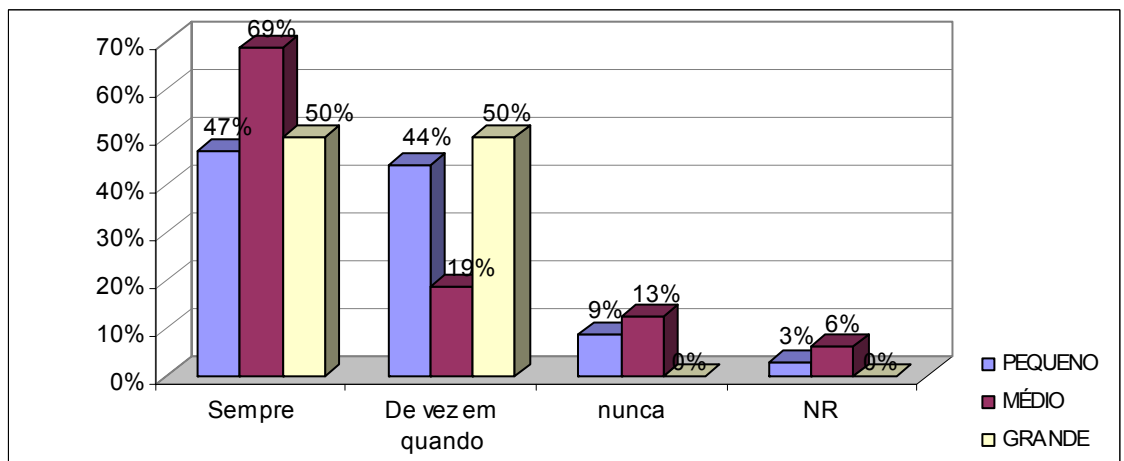


Figura 32: Participação dos associados em atividades festivas na cooperativa, Coolvam, 2008

Com estas informações, confirma-se a interação entre a organização cooperativa com a comunidade, já que as mesmas pessoas participam do quadro social das diferentes cooperativas. Dessa forma, os laços e relações interpessoais que se formam na comunidade contribuem para fortalecer o capital social. Por outro lado, outra característica observada por meio das notícias no Informativo Coolvam (2004, 2005, 2006, 2007), ficou constatado que as lideranças que participam de uma cooperativa atuam também em algum órgão de gestão em outra, portanto interagem entre si e com outras atividades da comunidade. Essa relação reforça a presença de capital social na comunidade promovido em parte pela presença das cooperativas e pela forma de se organizarem. Entretanto, a pesquisa mostra que mesmo nesse ambiente prevalece a dominação de um mesmo grupo na condução destas

organizações e no caso estudado dados mostram dificuldades para participação do restante da população associada.

A literatura mostra que a participação é indicada como caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas e afirmar-se a si mesmo e sua prática envolve a satisfação de necessidades como a auto-expressão (BORDENAVE,1983). Essas características são pessoais, sendo assim, podem não se manifestar na mesma intensidade em indivíduos diferentes. Deste modo, Bordenave (1983) se refere ainda às diferenças que se dão em relação à participação ativa e passiva que é a distância entre o cidadão engajado e o cidadão inerte. Assim como se justifica ter indivíduos que empreendem mais ou menos em causas sociais.

Por outro lado, foi perceptível em todos os estratos que há interação entre os associados, eles mantêm o hábito de visitar outras propriedades (somatório de 84% para as respostas “sempre e de vez em quando”), conforme figura 33. A maioria citou que nessas visitas trocam informações, vêm a forma de produção ou o gado do outro. Esses hábitos fortalecem os laços pessoais assim como a participação em atividades festivas nas comunidades reforçam tradições cívicas e são ações que fortalecem o capital social.

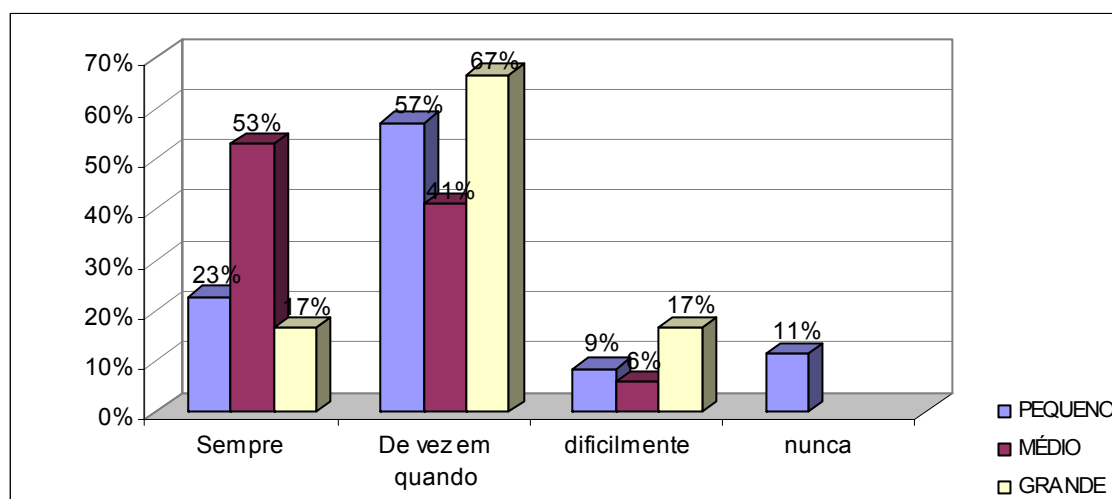


Figura 33 – Hábito de visitar outros produtores rurais associados da Coolvam, 2008

Dentre os que responderam que não costumam ir a outra propriedade, mostra-se uma preocupação que foi comentada também por outros produtores:

As pessoas não ficam mais nas propriedades, então perdemos aquele costume de ir na casa do outro, hoje vão para a cidade e outros vizinhos venderam as fazendas para o eucalipto, estou ficando sozinho na minha região (PRODUTOR, 59, COOLVAM, 2008)

Foi importante registrar esse comentário, porque, embora se tenha constatado a interação entre produtores nas propriedades, essa preocupação foi demonstrada em todos os estratos: há produtores que já venderam suas terras para cultura de eucalipto. Alguns têm a preocupação de que se os grandes produtores venderem suas terras, em alguns pontos pode inviabilizar a coleta de leite de um pequeno produtor que ficar “ilhado” (palavra usada por diferentes produtores, várias vezes durante as entrevistas). Essa nova cultura agrícola vem se expandindo na região destinada às indústrias de papel e celulose são cultivadas em grandes extensões de terra e tem influenciado no modo de vida local.

Por outro lado, ao longo do trabalho, percebeu-se, ao conversar com os produtores que participaram das entrevistas que, entre eles, haviam comportamentos diferentes, uns mais entusiasmados, outros menos, alguns se mostraram indiferentes, porém todos contribuíram à sua maneira, conforme planejamento da pesquisa de campo. Entretanto, em meio a esses diferentes comportamentos, foi percebido uma motivação diferente durante a pesquisa de campo, especialmente na entrevista com pequeno produtor, que participa como membro do Conselho Administrativo, quando este contou suas experiências e história de vida:

Sou filho de pequeno produtor rural, fui para São Paulo trabalhar, fiquei seis anos por lá, quando voltei fui motorista da Cooperativa, quando meu pai faleceu, herdei pequena parte da propriedade e comecei a trabalhar. Logo iniciei na comunidade como secretário, depois fui coordenador do comitê educativo por três mandatos, fui convidado para ser conselheiro e já estou atuando há seis anos (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008).

O que chamou a atenção foi que nenhum outro entrevistado até o momento tinha demonstrado tanto entusiasmo com a cooperativa como este produtor, ele disse:disse:

Eu sou apaixonado pelo cooperativismo (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Esse associado foi indicado a receber uma das premiações para a cooperativa realizada no Caribe e contou entusiasmado:

Imagina, dentro do conselho eu fui indicado para ir receber o prêmio, foi a melhor viagem que já fiz. Quando cheguei, contei isso na minha comunidade (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Dentre outros sócios, este produtor se destaca pela dedicação e forma de trabalhar na sua propriedade, assim como empenho e mobilização para articular ações na sua comunidade e na cooperativa. A entrevista com a assessora de

cooperativismo mostrou também que, em seu entendimento, a participação de associados tanto nas comunidades quanto nas atividades da cooperativa, é determinada pelo perfil individual de cada associado que se manifesta na vontade de participar:

a gente tem uma situação em que um associado anda, acho que doze quilômetros a cavalo para chegar à reunião e ele vai em todas as reuniões, e tem comunidades que a distância é muito menor e a pessoa deixa de ir. Às vezes tem automóvel, um amigo que mora próximo, que pode dar uma carona e não vai. Então Isso depende muito da pessoa, do perfil da pessoa, essa pessoa que estou falando ela é muito empreendedora, muito participativa, procura participar sempre das atividades que a gente realiza junto a cooperativa.

Temos também situação de grandes produtores empreendedores, estão sempre participando das reuniões de torneio leiteiro de dia de campo, um exemplo é Zé Firmino e Eurico, são pessoas que participam muito com a gente e que são considerados grandes e médios produtores (ASSESSORA DE COOPERATIVISMO, COOLVAM, 2008)

O pequeno produtor, no exemplo dado, é participativo, busca crescimento, acredita que pode ajudar outros produtores a entender e melhorar o interesse em participar, apresenta visão de futuro como demonstra em suas palavras:

O pequeno produtor deve buscar espaço, participando de eventos, palestras, se sentir importante, ouvir e dar opiniões. Acho que todo produtor deveria participar do Educampo (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Não obstante a todas as características positivas que os relatos demonstram, o exemplo de associado aqui exposto mostra que existem limitações, conforme este mesmo produtor indicou como dificuldade em participar do Conselho, ao defender suas idéias junto aos outros conselheiros:

é difícil defender uma idéia que seja viável para a empresa e aos associados, para os outros conselheiros (CONSELHEIRO, COOLVAM, 2008)

Esse dilema é presente na auto-gestão, frente a interesses dos membros que compõem o grupo, mesmo que o objetivo seja comum. Não se pode esperar a mesma motivação no comportamento de todos, muito menos que o altruísmo seja a inclinação dos membros que ali se dispõe atuar.

A necessidade de realização e reconhecimento são sentimentos inerentes a qualquer indivíduo (HELLER CIT IN BRITO E BRITO 2000) e pode-se dizer que na ação coletiva é possível que essas características estejam em níveis diferentes, por isso, as vontades de participação nas atividades da cooperativa pelos associados são encontradas em graus diferentes. Bordenave (1983) confirma essa prerrogativa e isso foi constatado no resultado da pesquisa.

Ao considerar que cada pessoa tem um grau de interesse, desejo e habilidade de realização diferentes, assim como reconhecidos por Maslow citado em Brito e Brito (2000), psicólogo e pesquisador de comportamento, confirma-se a teoria de Olson (1999) aqui apresentada e ilustrada pela limitação exposta pelo associado entrevistado, no que se refere à sua participação no Conselho, assim como a motivação dos demais em aceitar sugestões e buscar soluções.

Por último, como informação complementar, buscou-se verificar a motivação dos produtores com sua atividade produtiva, já que a maioria, principalmente os pequenos, tem na propriedade rural a principal fonte de renda. Dos questionamentos feitos, o maior percentual de respostas mostrou que os produtores são “Muito entusiasmados” com a atividade, conforme mostra a Figura 34. São dinâmicos, pois estão sempre “modificando para melhorar”.

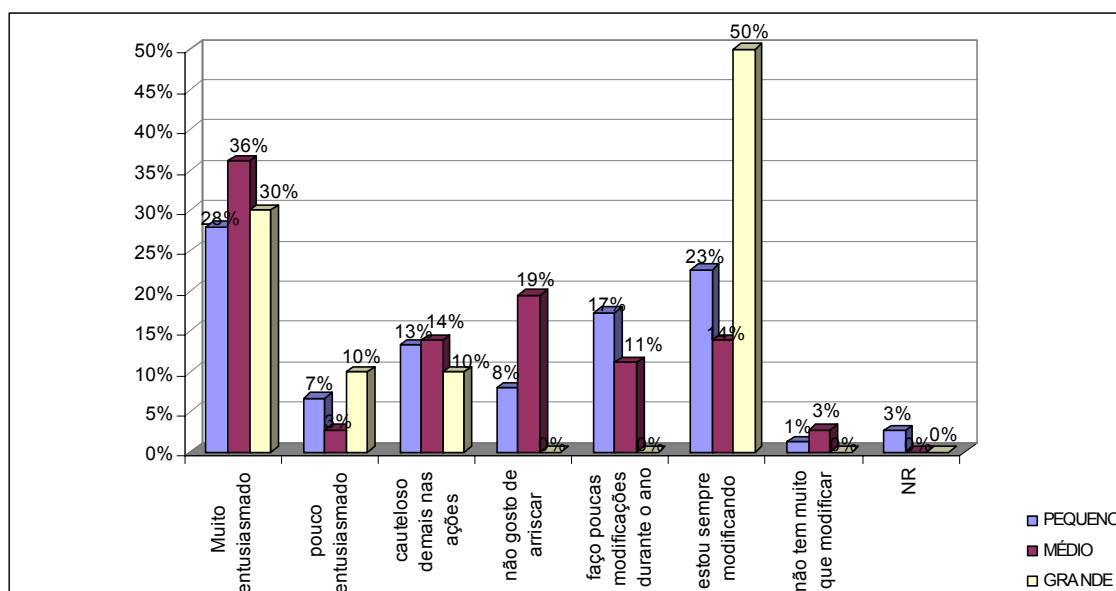


Figura 34: Motivação dos associados em relação à sua propriedade rural, Coolvam, 2008

Outra percepção durante a aplicação dos questionários, é que os produtores parecem ser “apaixonados pelo que fazem”. Essa expressão é comumente utilizada em Recursos Humanos, pois conforme Candeloro (2007), a paixão é força motivadora que dá às pessoas a energia necessária para suportar contratemplos, ter persistência e dedicação necessárias para alcançar um objetivo.

Por outro lado e de modo diferente, essa paixão e interesse na atividade individual pode não ser transferida na mesma intensidade para sua atuação na organização cooperativa que, teoricamente, é também de sua propriedade. De certo

modo, ele age dessa forma por que é naturalmente difícil conseguir que as pessoas cooperem para benefício mútuo, conforme defende Olson (1999).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu verificar e contextualizar a participação de associados em organizações cooperativas e confirmar tanto o vigor no cooperativismo quanto sua fragilidade no enfrentamento de problemas conjunturais no ambiente econômico. Desde a Revolução industrial no século XIX, na idealização como proposta para vencer as desigualdades sociais daquela época e atualmente, quase duzentos anos depois, em meio à “Revolução da Informação”, o cooperativismo continua com seus princípios teoricamente conservados e se adaptando às mais diferentes exigências deste novo século, com o objetivo de defender os interesses de seus cooperados.

Numa conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, Ricupero (2007) disse que a resposta para os problemas de desigualdade e pobreza extremas não virá apenas da tecnologia e da economia. A solução desses problemas dependerá de valores como a equidade, a solidariedade e a compaixão, que pertencem a um domínio bastante distinto. A necessidade de cooperação cresce em todos os segmentos e está apontado como instrumento mais apropriado para desafiar e vencer os vieses que permeiam a busca para redução dessas desigualdades sociais. A emergência econômica de países em desenvolvimento, por ora cheios de oportunidades, sem divisas com a economia mundial, carece de instrumentos para incluir populações que, contraditoriamente, nunca foram tão próximas e ao mesmo tempo tão distantes.

Nesse contexto, o estudo sobre o cooperativismo mostra que essa forma de ação coletiva é reconhecidamente um importante meio para diminuir esse distanciamento, pois é uma forma de organização que consegue estar presente em todos os segmentos e níveis sociais. Entretanto, não se pode ignorar que, sob as influências do ambiente externo, no que diz respeito à competitividade, modernização e diversificação de atividades, que vão de encontro à crescente complexidade que tem se tornado as organizações cooperativas, a efetiva participação de associados tem sido cada vez mais difícil, porém necessária e deve ser valorizada para validar e fortalecer a doutrina cooperativista.

Essa constatação tem fundamento no potencial da participação como mecanismo e caminho para o desenvolvimento de organizações cooperativas, o que

foi confirmado durante a discussão nesta dissertação. No entanto, ainda há necessidade de mudança de atitude das pessoas e nos modos tradicionais de conduzir suas ações, bem como, dar liberdade e adotar meios apropriados para atrair novos membros para participar das atividades e órgãos que compõe a gestão cooperativa, a fim de renovar o quadro, ponderadas é claro, as vontades, necessidades e limitações de cada um. O investimento em educação cooperativista, objetivando qualificação dos sócios, para que estes tenham condições de acompanhar a complexidade de informações e controles da gestão cooperativa, somados ao investimento no aprendizado técnico para o desenvolvimento de habilidades de gestão, são vistos como elementos relevantes para tornar possível e efetiva a participação.

Embora haja ação da Coolvam neste sentido, o estudo mostrou que tanto membros dos Conselhos, quanto do Comitê Educativo, que são a forma organizada para promover educação cooperativista e instituições de “voz” dos associados, atuam com mais eficiência como canal de informações do que como instrumentos de ação política e estratégica dos produtores que vêm interferir na gestão da organização com objetivo defender os interesses dos associados. As entrevistas mostraram a necessidade de treinamentos práticos, com linguagem que permita melhor entendimento dos membros, em substituição à metodologia utilizada nos treinamentos oferecidos. Percebe-se que há muito mais disposição em qualificar as cooperativas nas áreas de sua operacionalização, administrativo-financeira e mercadológica, tratando-as em muitos casos como empresas comuns. Diferentemente, talvez não se tenha dispensado o mesmo empenho no resgate e reforço da doutrina cooperativista, para além do discurso interno, ou seja, tê-la como “ordem do dia”, principalmente para as novas gerações na esperança de que estes sejam fonte de mudança de comportamento, mentalidade e que de fato ocorra transformação no desejo de fazer o coletivo funcionar para todos.

Deste modo, a participação para cooperação foi identificada também como a mais apropriada para o estabelecimento e criação de novos meios motivados a despertar o interesse de pessoas em sair da “inércia” que faz manter o *status quo* das diferenças sociais e perda de oportunidades que se encontram em sociedades cooperativas.

Outra característica do quadro social corrobora a afirmativa de que deveríamos avaliar o desenvolvimento em termos da expansão das capacidades das pessoas para levarem o tipo de vida que valorizam – e tem razão para valorizar (SEN, 2000), deste modo respeitar as diferenças das pessoas também na forma de participar, pois o estudo mostrou que o grupo de associados que compõe uma organização coletiva não participa de forma homogênea, elas apresentam perfis próprios e há diferentes motivações individuais e particulares em cada associado, que os faz envolver mais ou menos intensamente na ação. Isso deve ser respeitado, mas não utilizado como pretexto de que não se tem pessoas preparadas para substituição e justificar a permanência das mesmas pessoas na frente dessas organizações por tanto tempo. A teoria da escolha racional mostra a sobreposição dos interesses do pequeno grupo, melhor organizado, sobre o maior grupo. Neste trabalho essa premissa está presente no cooperativismo, quando dados mostram que em cooperativas agropecuárias, o maior número de membros são pequenos produtores em relação a um número muito menor de grandes produtores, do mesmo modo que se confirma a presença de maior número de grandes produtores na condução dessas organizações. Com base nessa constatação, pode-se inferir que seja possível que grandes produtores possam naturalmente defender estratégias conforme seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos membros do outro grupo.

Esta mesma teoria confirma também o dilema da própria organização em contratar profissionais externos para sua gestão, pois ao fazê-lo está defendendo o interesse da empresa cooperativa que sobrepõe em diferentes momentos, aos interesses dos associados, mesmo que racionalmente, esta seja a melhor opção. Embora o posicionamento construído durante o trabalho seja de acreditar na potencialidade da participação não se espera que estas organizações sejam puramente auto-gestionadas, pois se concorda que não seja possível um isolamento dessas organizações à pressão crescente do mercado, à qual estas têm que responder com rapidez e eficiência. Assim como visto, são poucos os casos de sócios preparados tecnicamente para estar à frente dos negócios cooperativos. Portanto seria ideológico e irracional não aceitar esta realidade. A necessidade está no reforço e incentivo a associados para participarem nos diferentes níveis de

gestão e conseguir desempenhar eficientemente suas funções de controles e conscientemente defender os interesses sociais da organização.

A heterogeneidade relacionada às diferenças sociais existente no quadro social das cooperativas, foi pouco abordada nas literaturas consultadas, e de fato não é considerada nos princípios cooperativistas. Pode-se perceber no estudo de caso, que esta problemática também não é tratada individualmente e com a atenção que merece, para não ir contra o princípio da igualdade. Mas contraditoriamente, mostrou também que não se trata de modo igual aos desiguais, há utilização de políticas e estratégias diferenciadas e direcionadas à participação de produtores nas comunidades rurais. Nessa perspectiva, leva-se em consideração o perfil e o estrato social dos membros que as compõem. Portanto, há necessidade de utilizar mecanismos diferentes, não no sentido de beneficiar uns em detrimento de outros, mas identificar as dificuldades e potencialidades encontradas em níveis diferentes nos comportamentos individuais e destes aproveitar as aptidões de uns para desenvolver nos demais.

Um outro ponto positivo, não aprofundado neste estudo, mas sugerido em outros trabalhos considerado prioridade no desenvolvimento do cooperativismo, se refere à importância da educação cooperativista para melhorar a participação de associados e o estímulo à presença de mulheres e jovens nas atividades da cooperativa como estratégia e instrumento de desenvolvimento de cooperativas. A cooperativa em estudo mostrou resultados positivos nesse sentido. Pode-se observar presença de mulheres e crianças em reuniões nas diferentes comunidades rurais, como mostrado na Figura 19. Isso se deve à ação conjunta e o arranjo de parceria entre as cooperativas, instituições e escolas do município. O trabalho de construção da cultura do cooperativismo investida em jovens, como visto, vem conseguindo resultados positivos na comunidade e dessa forma, farão “estoque” de capital social local. Esse capital é importante para fortalecer as bases locais. Caso as grandes aquisições, incorporações e fusões, observadas como tendências no segmento do cooperativismo de leite, se concretizem, com o capital social fortalecido, haverá melhor participação local para fortalecimento e defesa dos interesses dos produtores associados.

Deste modo, fortalecimento do capital social pela cooperação e confiança, apresentados no referencial como solução para os dilemas, é um conjunto a que

deve creditar a superação das dificuldades de participação de associados em gestão cooperativa. Os sócios devem ser estimulados a acreditar que o investimento em esforço pessoal pode ser o diferencial para mudar a realidade de muitos. Esses instrumentos são capazes de fortalecer as relações das pessoas, criar e manter vínculos propiciando um ambiente de relações familiares no sentido superar os benefícios individuais, no alcance dos objetivos comuns, conseguidos pelo espírito associativo.

O fator limitante da pesquisa é que esta mostrou a participação numa cooperativa pequena, onde os produtores estão numa distribuição geográfica consideravelmente próxima, ainda assim identificaram-se dificuldades de participação. A conjuntura apresentada indica que cada vez mais o produtor vai ficando distante espacialmente da gestão e mais difícil de acompanhar e participar diretamente. Portanto, faz-se a indagação: o que vai acontecer com o produtor, em nível macro, nesse modelo a que tendem as cooperativas agropecuárias de leite, ao pensar a participação nessas organizações? Como fica a essência do cooperativismo? Cabem novos estudos em grandes organizações cooperativas para avaliar os benefícios e as dificuldades diante do que vem acontecendo e identificar a percepção de produtores rurais nessas situações. Como a filosofia da participação se aplica a esses casos. Ainda, de fato, a opinião dos produtores que estão nos núcleos menores consegue ser ouvida pelos que estão tomando as decisões? Enfim, o ambiente estará satisfatoriamente equilibrado, em termos de “capacidades sociais” para apoiar um modelo de participação que possa trazer benefícios significativos para os pequenos produtores?

Uma resposta aos desafios da participação e cooperação exige novas atitudes e mentalidades. Existe força, poder e segurança em pessoas que compartilham não só objetivos comuns, mas necessidades comuns. No cooperativismo, para o bem dos cooperados, é fundamental que haja oportunidade para novos participantes, com apoio e cooperação para o bem coletivo e, mesmo tentado ao individualismo cooperar e atuar coletivamente deve ser visto como a melhor opção.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGROINFOME. Setor de leite pode voltar a ter saldo negativo neste ano **Boletim do Núcleo de Agronegócio** - Ano II nº 044 04/12/2006 - Disponível em <www.emater.df.gov.br/sites/200/229/00000089.doc> Acesso em 12/05/2008

AGUIAR, F.A. (Comp.) La lógica de la cooperacion. In AGUIAR, F.A. **Interesses individuais y accion colectiva**. Madrid: Editorial Pablo Iglesias, 1991. Cap.1 p.1-43

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001 p.80

_____ **Complexos agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001 p.90

_____ **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000 p.103.

ALMEIDA, A.C. **Os clássicos da sociologia: uma análise dos conceitos de alienação, anomia e racionalização em Marx, Durkheim e Weber**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n57/a08v2057.pdf>> Acesso em 18/02/2007. Acesso em 26/07/2007.

AMODEO, N. P. As armadilhas da participação: os desafios da extensão rural como ferramenta de desenvolvimento. In **Oikos: revista brasileira de economia doméstica**. Vol. 18 – Número 2. p 51-64. Viçosa: ABED, 2007 p.133

_____ **As cooperativas e os desafios da competitividade**. Estudos Sociedade e Agricultura, 17, outubro 2001: 119-144. Disponível em <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/dezessete/nora17.htm> Acesso em 23/03/2008

AMMAN, S. B. **Participação social**. São Paulo: Cprtez e Moraes, 1980. 133p

ARAUJO, M. C.S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003. 67p.

ASENSI, F. D. **O espaço da ação coletiva na teoria da estruturação de Anthony Giddnes**. Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em ciências sociais. IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v.3 n.1 p44-51, 30 mar. 2006. Disponível em <www.habitus.ifcs.ufrj.br> Acesso em 15/04/2008.

AUGUSTO, L. **Eficiência e Eficácia no contexto administrativo**. 2006. Artigo disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/12699>> Acesso em 04/06/2008.

AZEVEDO, A. (2007) <**É possível cooperativas serem competitivas? O caso da Corporación Cooperativa Mondragón – MCC mostra que sim.**> Disponível em http://www.ocyt.org.co/esocite/Ponencias_ESOCITEPDF/5BRS074.pdf (2007). Acesso em 18/03/2008

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Rio de Janeiro, v 45, n 01, p. 119-138, jan/mar 2007. Disponível em <www.scielo.br/pdf/resr/v45n1/06.pdf> Acesso em 21/04/2008

_____ **Capital Social, Governança e Desenvolvimento da Agricultura: Um ensaio analítico.** Disponível em <www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_congr_eco_gest_neg_agroalimentares_2001.pdf> Acesso em 21/04/2008

BENTO, L.H. **Planejamento e Participação: O caso da microbacia hidrográfica de Cuz Alta**, MG. Lavras, Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Agricultura de Lavras – Minas Gerais, 1993. 136p.

BOESCHE, L e MAFIOLETTI R.L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense.** Disponível em rnti.fesppr.br/include/getdoc.php?id=97&article=21&mode=pdf. Acesso em 28/05/2007

BORDENAVE, J. E. D. **O que é Participação.** São Paulo: Brasiliense, 1983. 83p.

BOSCHI, Renato Raul. **A arte da associação: Política de base e democracia no Brasil.** Trad. Maria Alice da Silva Ramos - São Paulo: Vértice, Revista dos Tribunais: Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1987. 160p.

BRAGA, M. J. e REIS, B. S. (organiz.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV, 2002, 305p.

BRITO, M.J. e BRITO. V. G. P. **Gestão estratégica de recursos humanos.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2000 P.48

BUENO, N. P. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Revista EconomiA**, v.5, n. 2, jul/dez. 2004. 1-59p.

BUENO, N. P. Capital social, organização da participação e emergência das instituições intermediárias: fundamentos da nova economia institucional. In.: _____ **Participação social e gestão Pública: as armadilhas da política de descentralização.** Belo Horizonte: Segrac, 2002. Cap. IX, p. 136-147.

CANDELORO, Raul **Reconheça alguém apaixonado pelo que faz**. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/recursosshumanos/ReconhecaAlguem_Apaixonado_Pelo_Que_Faz_.htm, 2007>. Acesso em 18/04/2008

CAMPANHOLA, C. E GRAZIANO DA SILVA, J. **O novo rural brasileiro: políticas públicas**, vol. 4 Jaguariúna, SP: EMBRAPA Meio Ambiente, 2000. 176p.

CARNEIRO, P.P. **Co-operativismo ou o principio co-operativo e a força existencial social do trabalho**. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981.346p.

CARVALHO M. P.. **O capital pegou o leite 2008 p.1 disponível em** <<http://www.cienciadoleite.com.br/coolaticinios.htm>> Acesso em 22/04/2008

CHADDAD, F.R. Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional. In MARTINS, P. C. (et. al) **O futuro do cooperativismo de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004 p. 35-53

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COOLVAM. **Estatuto Social**. Carlos Chagas: COOLVAM, 1998. (s.p.)

_____ **Livros de Atas de Assembléias Gerais**. Carlos Chagas: Coolvam, s.d.a.

_____ **Livros de Atas de assembléias Gerais Extraordinárias**. Carlos Chagas: Coolvam, s.d.a.

_____ **Livros de Atas de Reuniões de Comunidades**. Carlos Chagas: Coolvam, s.d.a.

_____ **Informativos**. Carlos Chagas:Coolvam, s.d.a.

(COOPERFORTE, (2008) Disponível em <<http://www.cooperforte.org.br/documento.cfm?idedoc=04>>. Acesso em 17/04/2008

CORREA, S. M. S (org) **Capital social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. 336 p.

DICIONÁRIO do **Pensamento Social do Século XX**. Editado por Willian Outhwaite e Tom Bottomore. Editoria da versão brasileira: Renato Lessa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. 970p.

DIAS, M.M.(org.) **Glosário de termos utilizados em desenvolvimento rural**. Rio de Janeiro: Instituto Souza Cruz, 2006. 74p.

DIEGUES, A.C., MOREIRA, A.C. Espaços e recursos naturais de uso comum. São Paulo: NUPAUB, 2001. 160p.

DOUGLAS, Mary. **Como as Instituições Pensam** (tradução Carlos Eugenio Marcondes de Moura). – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998. (Pronta, 16)

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____ **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2006. 166p.

DUARTE, R.B.A.(Org.). **Histórias de sucesso: gronegócios, ovinocaprinocultura, leite e derivados**. Brasília: SEBRAE, 2006.

DUMONT, L. **O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**. Trad. Álvaro Cabral – Rio de Janeiro: Rocco, 1985. 283p.

ELSTER, J. **Peças e engrenagens das ciências sociais** (1940). Trad. Antônio Transito. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 211p.

FAVERET FILHO P. Evolução do crédito rural na década de 90: implicações para os produtores. In _____ **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002 p. 221-248/305p.

FEENY, D. et alii. A tragédia dos comuns: vinte e dois anos depois. In DIEGUES, A.C e MOREIRA, A. C (Org.). **Espaços e recursos naturais de uso comum**. São Paulo: NUPAUB, 2001 p. 17-41

FELLET, V.K.; GALAN, V.B. Diagnóstico e acompanhamento financeiro da atividade leiteira. **Preços agrícolas, mercados e negócios agropecuários**, Piracicaba, v.14, n.160, p.14-17, fev. 2000.

FERREIRA, M. A. M, BRAGA, M. J. Condicionantes da estratégia de diversificação nas cooperativas agropecuárias. In _____ **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002 p.171-197.

FERREIRA NETO, J.A. Escolha racional, organização de interesses e sustentabilidade. In: XXXIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1996, Aracaju-SE. **Anais** do XXXIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Brasília-DF : SOBER, 1996. 1098-1113 p.

FRANÇA, C.P.A. **Associativismo**. Brasília: SENAR, 2004. 40p.

FREITAS, M. L. A Força das cooperativas no campo. **Revista. Campo Aberto**, n. 72, jun. 2003. Seção Cenário. Disponível em: <http://www.massey.com.br/portugues/campo/campo_aberto.asp>. Acesso em: 13/05/2008.

FREIRE, P.N. **Extensão ou comunicação?** 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. 93p.

HELLER, R.. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999 p.72

GOMES, S.T. **Perfil de produção de leite em minas gerais** <[http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_004%20-%20PERFIL%20DE%20PRODU%20C%20DE%20LEITE%20EM%20MINAS%20GERAIS%20\(3-6-87\).pdf](http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_004%20-%20PERFIL%20DE%20PRODU%20C%20DE%20LEITE%20EM%20MINAS%20GERAIS%20(3-6-87).pdf)> Acesso em 09/03/2008.

_____ **Diagnóstico da pecuária leiteira do estado de Minas gerais em 2005**. Disponível em <www.faemg.org.br/arquivos/Diagnostico%20Leite%202005.pdf> Acesso em 09/03/2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2002). Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indicadores_sociais_municipais/abela1a.shtm> Acesso em 09/09/2006.

KOPNIN, P.V **A dialética como lógica e teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978 p.237

LAZZARINI, S.G. **Estudo de caso para fins de pesquisa**. In. SANTOS, A.C. Estudo de Caso. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

LOPES, M. R. (et.ali) **Gestão estratégica e reformas nas cooperativas agropecuárias brasileiras**. In _____ **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002 p.1-54.

MACHADO, R. B. **A arbitragem como opção de saída para a resolução de conflitos empresariais**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=635>. Acesso em 22/08/2008.

MC GRATH, M.J. **Cooperativas Prosperas: prácticas y procedimientos**. Imprensa GALVE, S.A. Cillejon de San Antônio Abad - México. 1971, 220p.

MACIEL, M. L. Capital social, confiança e desenvolvimento. **Econômica**, v. 3, n. 2, p. 283-288, dez. 2001. Disponível em <<http://www.uff.br/cpgeconomia/v3n2/7-marialucia.pdf>> Acesso em 17/06/2008.

MARTINS, P.C (et ali.) **O futuro do cooperativismo de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004. 112p.

MATTEDI, C. R. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Rev. bras. Ci. Soc.** vol.20 no.57 São Paulo Feb. 2005. 127-142p.

MONEZI, M. **Sociedade cooperativa e o novo código civil.** Disponível em <<http://www.advogado.adv.br/artigos/2004/mariangelamonezi/sociedadecooperativa.ht>> Acesso em 23/05/2007

MOURA, V. **Curso médio de cooperativismo.** Rio de Janeiro. Serviço de Informação Agrícola MDA. 1968 p.291

NASSAR A. M. E ZYLBERSZTAJN D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.141-152, abr./maio/jun. 2004 disponível em <www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1127 - 8k> Acesso em 18/06/2008.

NOGUEIRA NETTO, V. Perfil do cooperado de Leite. In _____ **O futuro do cooperativismo de leite.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004 p. 71-86.

OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) Identidade do Cooperativismo disponível em <[://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=334](http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=334)> Acesso em 18/07/2007

_____ **Princípios Cooperativistas.** Disponível em <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=335>>, Acesso em 18/07/2007.

_____ **O Nascimento do Cooperativismo** Disponível em <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp> Acesso em 09/05/2008

OCEMG **Anuário do cooperativismo mineiro** - Maiores cooperativas de Minas Gerais – ano 2006. Disponível em <<http://www.ocemg.org.br/webcoop/diversos/casos/itambe/index.htm>> Acesso em 27/04/2008)

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva.** Trad. Fábio Fernandez – São Paulo: Ed.USP. 1999. 205p.

PADOVEZE, C. L. **Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, J. R. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In _____ **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV, DER, 2002 305p.

PERIUS, V. **Problemas estruturais do cooperativismo.** Corag – Companhia Riograndense de artes gráficas. Porto Alegre, 1983, 106p.

PINHO. D.B. **Evolucion Del Pensamento Cooperativista.** Intercoop Edit. Cooperativa Limitada; Buenos Aires, Argentina, 1987. 157p.

_____ **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1966. p.161

_____ **O pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro** Vol I. São Paulo: CNPq, , 1982 p.272

_____ **Economia e Cooperativismo.** São Paulo, Saraiva, 1977. 177p.

PUTNAN, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Tradução Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996. 260p.

QUEIROZ, I.D. As ações coletivas na sociedade contemporânea. Revista **Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 1 nº 1 (1), agosto-dezembro/2003. Disponível em < <http://www.emtese.ufsc.br/resenha.htmr>> Acesso em 15/04/2008.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J **Ação coletiva e melhorias nas condições de vida da população rural.** Disponível em <www.rimisp.org/getdoc.php?docid=1847> Acessado em 18/07/2007

RICUPERO, R. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. disponível em <<http://www.braudel.org.br/eventos/conferencias/2001/art6.htm>> Acesso em 18/05/2008.

RIEDL, M. ; VOGT, Olgário . Associativismo e Desenvolvimento: Considerações sobre a existência de capital social.. In: Silvio Marcus de Souza Correa. (Org.). Capital Social e Desenvolvimento Regional.. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003, v. p. 149-211

ROLAE, A. S. SOBRAL E. L. V **O Empreendedorismo e as Alianças Estratégicas: Experiências de Joint – Venture** (2002) Disponível em <www.fae7.edu.br/.../arquivos/Artigo%20Andr%E9a-Alian%E7as%20Estrat%E9gicas%20Joint%20Ventures.doc> Acesso em 18/04/2008

SALANEK FILHO,P e .SILVA, C.L. **A importância do cooperativismo gropecuário para o capital social local: um estudo da região de atuação da cooperativa copacol de cafelândia/PR.** Disponível em www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_20.pdf - Acesso em 15/06/2008.

SANTOS, A.C. **Gestão de Organizações no Agronegócio,** Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. P.75

SCHNEIDER, J.O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496p.

_____ **Globalização, desenvolvimento local sustentável e cooperativismo.**
Disponível em <<<http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0380.pdf>> Acesso em 28/03/2008

SCHNEIDER, J.E. O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In: LOUREIRO, M.R. (org). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil.** São Paulo, Ed Cortez: A. Associados, 1981. p. 11-40/155 p.

SEBRAE. Disponível em <http://www.sebraees.com.br/manualempresario/pag_det_ass_man_emp.asp?cod_assunto=86&ds_assunto=Sociedade> Acesso em 29/08/2007.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SESCOOP. **Estrutura do Cooperativismo.** Disponível em <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp> Acesso em 29/08/2007

TAUK SANTOS E LIMA (2004). **Desafios cooperativos e estratégias de comunicação das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. tese de mestrado disponível em** <<http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/Maria%20Salette%20Tauk%20Santos.pdf>> Acesso em 20/04/2008

TEIXEIRA, E.C. **Ações coletivas e poder local: um mapeamento.** Cadernos do CEAS 154 Nov/Dez 1994. Salvador BA. 207p.

VALADARES, J. H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 1995. 81p.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In _____ **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV, DER, 2002 305p.

APENDICE A

Princípios Cooperativistas

1 - Adesão voluntária e livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2 - Gestão democrática - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3 - Participação econômica dos membros - Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4 - Autonomia e independência - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5 - Educação, formação e informação - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6 - Intercooperação - As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7 - Interesse pela comunidade - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2007).

APENDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. O Sr. é associado à Cooperativa de Produção – Coolvam
() sim () não
2. Idade () Grau de Escolaridade () Casado () Solteiro ()
3. Residência principal () rural () urbana
4. Qual comunidade rural pertence?
5. Nº de pessoas da família ()
6. Quantos moram na sua propriedade além da família? ()
7. Área da Propriedade () Hectares
8. Qual a origem da propriedade?
() Aquisição própria () Herança () Meeiro () Arrendamento () Outra, citar:
9. É natural de C. Chagas
() sim () Não Região de origem?
10. Há quanto tempo mora em C.Chagas?
11. Qual o volume diário médio de leite que a sua propriedade produz?
12. O leite é entregue todo na cooperativa? () sim () não
13. Se não, o que é feito do restante da produção?
14. Possui outra fonte de renda além do leite?
() Sim () Não Se sim, citar qual:
15. Porque o Sr. é associado à Cooperativa?
() pelo cooperativismo () por tradição familiar
() pela compra de insumos () preço de leite
() pela fidelidade na captação do leite?
16. Enumere em grau de importância que diferencia a cooperativa em relação a outros laticínios?
() seu papel social () auxílio a compras () captação de leite
() assistência técnica () preço do leite
() atendimento de funcionários () facilidade de acesso
17. Há quanto tempo o Sr. é associado à cooperativa? () anos
18. O Sr. Costuma ir às assembléias da sua cooperativa?
() Sempre () De vez em quando () Nunca
19. Quando vai às assembléias da cooperativa:
() é para cumprir o meu papel de associado
() é porque está em pauta algo que seja do meu interesse
20. O Sr. é informado com antecedência dos assuntos a serem tratados nas reuniões?
() sim () não
21. Como fica sabendo das reuniões da sua cooperativa?
() Informativo () Carta () Rádio () Telefone
22. Na sua opinião, qual melhor meio de comunicação para informação sobre reuniões em sua cooperativa?
() Informativo/Jornal () Carta () Telefone () Reuniões () outros citar:
23. O Sr. considera sua presença nas reuniões da cooperativa.
() muito importante () importante () pouco importante () indiferente
24. O Sr. costuma utilizar serviços da sua cooperativa?
() Não utilizo () De vez em quando () sempre
Se utiliza, qual (is)
25. Alguém da família já participou de alguma atividade educativa (cursos, palestras, etc) promovida pela cooperativa?
() sim () não
Se sim Quem? () Produtor (respondente) () Esposa () Filhos
26. Suas reivindicações são atendidas pela cooperativa?
() totalmente () parcialmente () não
Porque?
27. O Sr. se sente bem informado sobre sua cooperativa?
() sim () não

Porque? Que tipo de informações o Sr. Sente mais necessidade de obter.

28. Com que freqüência o Sr. Vai à sede da sua Cooperativa?
() sempre () dificilmente () somente quando convocado
29. O Sr. Se sente à vontade para manifestar nas reuniões da sua comunidade?
() totalmente () parcialmente () não
30. O Sr. Se sente à vontade para manifestar nas reuniões de sua cooperativa?
() totalmente () parcialmente () não
31. Como o Sr. Considera a participação da Cooperativa no desenvolvimento da sua propriedade?
() muito atuante () atuante () pouco atuante () não atua
Se não em que gostaria que atuasse melhor?
32. Na sua opinião, qual melhor método para aprovação de decisões nas reuniões?
() por aclamação () por manifestação individual () por voto secreto
() outro citar:
33. O Sr. Costuma visitar outros produtores?
() sempre () de vez em quando () dificilmente () nunca
34. Quando é realizado alguma atividade festiva na sua comunidade rural o Sr. Comparece?
() Sempre () De vez em quando () Nunca
35. Quando é realizado alguma atividade de lazer ou festiva na cooperativa o Sr comparece?
() Sempre () De vez em quando () Nunca
36. O Sr. Tem alguma forma de participação e controle na fixação do preço do leite entregue na cooperativa?
() sim () não Como?
37. O Sr. Participa de alguma atividade na gestão da Cooperativa?
() Sim Qual?
() Não Porque?
Gostaria de participar em qual função?
38. O Sr. Considera que os representantes (conselheiros) atuam como proposto para sua função?
Conselho Administrativo () sim () não
Conselho Fiscal () sim () não
Porquê/O que pode ser melhorado?
39. O Sr. é associado ao Sindicato de Produtores Rurais?
() sim () não Porque?
40. O Sr. costuma participar de reuniões do seu sindicato?
() sim () não
41. Sr. é associado a outras cooperativas?
() sim () não Qual (is)
42. O Sr. Participa de alguma outra organização coletiva na sua cidade? (partido político, grupo de reuniões, comissões, etc)
() sim () não Se sim, qual?
43. Dê sua opinião sobre como melhorar participação de associados em cooperativas.
44. Como o Sr. se vê em relação à sua propriedade? (*pode marcar mais de uma alternativa*)
() muito entusiasmado
() pouco entusiasmado
() cauteloso demais nas ações
() não gosto de arriscar
() faço poucas modificações durante o ano
() estou sempre modificando
() não tem muito o que modificar

APENDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTES

IDENTIFICAÇÃO

- Nome
- Idade ()
- Grau de Escolaridade
- N° de pessoas da família ()
- Quantos moram na sua residência?
- Qual comunidade rural a sua propriedade pertence?
- Qual área da propriedade () Alqueires
- Qual a origem da propriedade?
() Aquisição própria () Herança () Meeiro () Arrendamento () Outra, citar:
- Qual é a sua região de origem?
- Há quanto tempo mora em C.Chagas?
- Qual o volume diário médio de leite que a sua propriedade produz?

PERFIL PROFISSIONAL

- Como foi sua trajetória profissional até a direção da cooperativa?
- Quais atividades de gestão desenvolveu antes de atuar na diretoria da cooperativa?
- Quais experiências você teve com gestão de grupos antes de atuar na cooperativa?

PARTICIPACAO DE ASSOCIADOS

- Sob seu ponto de vista, quais são as principais dificuldades para conseguir que um maior número de associados participem das atividades e decisões da cooperativa?
- Na sua opinião qual é o problema mais crítico da cooperativa em relação à participação de associados?
- Quais os pontos fracos da cooperativa que dificultam a participação de associados?
- Quais os pontos fortes da cooperativa que propicia melhor participação de associados?
- Em cooperativas há heterogeneidade no quadro de associados relacionada às diferenças sociais (pequenos, médios e grandes produtores). O sr. Considera que haja essa heterogeneidade e deste modo diferentes grupos de interesses? Como trabalha com esses diferentes grupos de associados

na Cooperativa?

- Quais estratégias usadas pela cooperativa para lidar com as diferentes necessidades ou solicitações de associados?
- Na sua opinião, o que é preciso fazer para facilitar a participação dos associados, nas decisões tomadas pela diretoria?
- Na sua opinião, o associado vai às reuniões cumprindo seu papel de associado, ou quando está em pauta algo que seja do seu interesse individual?
- Quais as ações que você considera necessárias, que possa melhorar o interesse de participação dos associados?
- No seu entendimento os associados participam da cooperativa mais como “dono” (participação ativa) ou usuário (participação passiva).
- Há trabalho visando a participação e integração das mulheres e dos jovens na cooperativa?
- Como o Sr. prioriza tomadas de decisões?
- Quais ações tem sido feitas pela cooperativa para profissionalização dos associados e familiares?
- Qual é a forma de participação de associados no planejamento das ações presentes e futuras da cooperativa?
- Como o Sr. acompanha as atividades dos departamentos da cooperativa prestadas aos associados?
- Qual melhor meio de comunicação com os associados, considerado pelo Sr.
- Em sua opinião, quais contribuições atuais e futuras que a Diretoria pode deixar para os futuros sucessores, com o objetivo de melhorar a participação para associados na cooperativa?
- Na sua opinião, quais estratégias de ação devem ser empreendidas para que possa ter uma cooperativa melhor nos próximos 10 (dez) anos, no sentido de maior participação e responsabilidade social?
- O autor que norteia minha pesquisa (Mancur Olson) diz: a “atração que exerce a afiliação a um grupo não é tanto pela sensação de pertencer, mas mais pela possibilidade de conseguir algo através desse pertencer”. O que o Sr. diria, pela experiência com o cooperativismo, sobre essa afirmação, com relação à forma de participação de associados?
- No geral, o Sr. considera que os princípios do cooperativismo conseguem ser aplicados por essa cooperativa ou sugeriria alguma modificação para

adaptação à realidade operacional da cooperativa? Que tipo de modificação?

- O segundo princípio do cooperativismo diz que os associados “participam ativamente na formulação das políticas e tomadas de decisões” . Na sua experiência, isso é aplicável dificilmente, parcialmente ou totalmente? Porque? Como é feito?

APENDICE D

COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS:

45. Percentual de participação de associados nas últimas 5 assembléias gerais.
46. Qual o percentual de participação nas 5 últimas assembléias extraordinárias
47. As assembléias extraordinárias costumam ser por quem? (Diretoria, Conselho administrativo Fiscal ou Comitê educativo)
48. Nos últimos 5 anos houve alguma assembléia solicitada pelos associados?
49. A cooperativa utiliza de algum indicador para fazer acompanhamento do índice de participação de associados em suas atividades?
Se sim, que tipo de indicador?
50. Taxa de utilização de serviços da cooperativa pelos associados (como medir isso? Por compras, ex. tanques coletivos?).
51. Quando foi a última aquisição coletiva financiada ou intermediada pela cooperativa para benefício dos associados?
52. Que tipo de aquisição?
53. Quais tipos de atividades de campo são promovidas pela cooperativa (citar):
54. O associado participa de que tipo de ações da cooperativa em relação às suas atividades operacionais : histórico e descrição da Cooperativa.