PALLOMA ROSA FERREIRA

A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA EM MINAS GERAIS: MAPEANDO AS ORGANIZAÇÕES

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
2009

PALLOMA ROSA FERREIRA

A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA EM MINAS GERAIS: MAPEANDO AS ORGANIZAÇÕES

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: 02 de julho de 2009.

Prof. Marcelo Miná Dias
(Coorientador)

Profª. Wânia Maria Guimarães Lacerda
(Coorientadora)

Profª. France Maria Gontijo Coelho

Prof. Willer Araujo Barbosa

Profª. Nora Beatriz Presno Amodeo
(Orientadora)

"Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser... mas Graças a Deus, não somos o que éramos." Martin Luther King

"Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível". São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

Ao meu grande Deus, Senhor do impossível, fonte de luz e inspiração, que norteou os meus passos em todo esse processo.

Aos meus pais, Maria Rita e Joarene, meus grandes mestres e os maiores responsáveis pelos ensinamentos e transmissão de valores que foram essenciais no decorrer da minha caminhada acadêmica.

À minha irmã Patrícia, que sempre me incentivou a ser persistente na busca pelos meus objetivos, apoiando incondicionalmente minhas escolhas e acreditando que a vitória seria o resultado dos meus esforços.

Ao meu marido Alexandre, por ter sido compreensivo diante das minhas constantes ausências no decorrer desse processo e pelo amor, carinho, companheirismo e acima de tudo paciência transmitida de forma terna.

Às minhas insubstituíveis amigas, Roseni Moura e Márcia Eliana, que tiveram o dom de fazer com que essa caminhada fosse mais suave, sabendo conduzir minhas ansiedades para obtenção concreta dos resultados.

Aos queridos amigos do mestrado, obrigada por tudo, de modo especial por me ensinarem o valor das palavras solidariedade, amizade, companheirismo e superação.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos do curso de Gestão de Cooperativas, pelos incentivos e apoio ao meu trabalho, especialmente à Doraliza, Ambrozina, Valéria, Cleiton e Diego.

Aos eternos amigos, o meu muito obrigado, por torcerem com todo carinho para a conclusão de mais essa etapa. Por isso faço das palavras de Roberto Drummond as minhas: “A amizade tem o cheiro de Deus”.

À orientadora Nora Beatriz, que no decorrer deste processo soube lapidar gradativamente minhas constantes inquietações e conflitos transformado-os em resultados concretos.

Aos co-orientadores Marcelo e Wânia, que possibilitaram, cada um a seu modo, ampliar meus horizontes para que fosse possível a concretização deste trabalho, obrigada por estarem presentes nesta empreitada.

Agradeço de modo especial ao Professor José Horta Valadares, por ter gentilmente colaborado com o desenvolvimento desta pesquisa, dando valiosas e importantes contribuições.

Aos professores do Mestrado em Extensão Rural, que, por meio das disciplinas ministradas, me ensinaram, acima de tudo, que o conhecimento não tem fronteiras e o saber pode nos remeter a situações distintas e por vezes mágicas de aprendizado.

Agradeço aos funcionários do DER, que, sempre abertos e dispostos a ajudar, tornaram essa caminhada mais amena e aqui não poderia deixar de citar Carminha, Tedinha, Helena, Russo, Cida, Rosângela, César, Brilhante...

Às pessoas que atenciosamente aceitaram participar da minha pesquisa de campo, dedicando gentilmente parte de seu tempo para colaborar, muito obrigada.

À Capes, pela concessão de um ano de recurso.

E por fim, obrigada às diversas pessoas, pelo auxílio, compreensão, apoio, que estiveram presentes em algum momento no decorrer desta caminhada.

Obrigada!!!!

BIOGRAFIA

Palloma Rosa Ferreira, filha de Joarene Ferreira e Maria Rita Rosa Ferreira, nasceu em 30 de junho de 1981 no município de Viçosa-MG.

Cursou os primeiros quatro anos do ensino fundamental, parte na cidade de Juiz de Fora e outra em Guarará, ambas localizadas no Estado de Minas Gerais, concluindo os quatro últimos anos na Escola Estadual Raul de Leoni em Viçosa. Em relação ao ensino médio, cursou-o na Escola Estadual Esedrat, também na cidade de Viçosa.

Em 2003, iniciou o curso de Bacharel em Gestão de Cooperativas na Universidade Federal de Viçosa, graduando-se em março de 2007. No mesmo mês e ano ingressou no Mestrado em Extensão Rural, do Departamento de Economia Rural, pela mesma Universidade, atuando principalmente nos seguintes temas: cooperativismo, educação cooperativista, profissionalização da Gestão cooperativista, extensão rural. Obteve o título de mestre em 02 de julho de 2009.

Atualmente atua como Tutora no curso de graduação de Tecnologia em Processos Gerenciais e no MBA em Executivo de Negócios, nos encontros presenciais da Unopar, Universidade Virtual. Também participa dos trabalhos da Associação dos Educadores Cooperativistas no Brasil (Educoop), organização responsável por desempenhar atividades de educação a distância relacionada ao associativismo/cooperativismo.

SUMÁRIO

SIGLAS viii
LISTA DE FIGURAS xi
LISTA DE GRÁFICOS xii
LISTA DE QUADROS xiii
RESUMO xiv
ABSTRACT xvi
1. INTRODUÇÃO 1
1.1. Metodologia 8
2. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA: APROFUNDANDO O CONCEITO 11
2.1. Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional 11
2.2. Teóricos do cooperativismo: concepções sobre educação cooperativista 15
2.2.1. O Surgimento da Doutrina Cooperativista de Inspiração Rochdaleana 16
2.2.2 Teoria Econômica da Cooperação: as cooperativas e sua função econômica 19
2.3. Educação cooperativista: cláusula pétrea do sistema cooperativo 22
2.4. A importância das instâncias participativas e da democracia no processo de educação cooperativista 34
2.5. Instrumentos de Educação Cooperativista e os seus conteúdos 41
2.5.1. Capacitação/Formação Cooperativista 41
2.6. Organização do Quadro Social 44
3. A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS 47
3.1. A Pesquisa com as Cooperativas 47
3.2. Panorama das Cooperativas Agrárias do Estado de Minas Gerais Pesquisadas .. 51
3.4. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista 57
3.5. Recursos financeiros empregados nas práticas de educação cooperativista 61
3.6. As organizações promotoras de educação cooperativista 63
3.7. Limites e Possibilidades das Cooperativas Agrárias do Estado de Minas Gerais: perspectivas das cooperativas. 66
4. MAPEANDO AS ORGANIZAÇÕES QUE PROMOVEM A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA EM MINAS GERAIS 70
4.1. A história da educação cooperativista no Estado de Minas Gerais: 70
4.1.1 Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop) 70
4.1.2. Educação cooperativista pela ótica da Sudecoop 79
4.1.3. Desmantelamento da Sudecoop 81
4.2. Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – Ocemg 83
4.2.1 Organização do Quadro Social 92
4.3. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) 96
4.4. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) 104
4.4.1. Suporte às Organizações Coletivas 106
4.5. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (Emater-MG) 108
4.6. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) 111
4.7. Instituições de Educação Superior Privada e Pública 114
4.7.1. Fundação Cultural Dr.Pedro Leopoldo 115

4.7.2. Faculdade Novos Horizontes 116
4.7.3. Faculdade Newton Paiva 117
4.7.4. Universidade Federal de Viçosa 118
4.8. Organizações Não Governamentais (ONGs) 122
4.9. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) e rede Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho) 124
4.10. Outras organizações pouco representadas na pesquisa 128
4.11. Indícios da existência do campo da educação cooperativista em Minas Gerais 129
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 136
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 140
7. APÊNDICE 149

SIGLAS

Abong - Associação Brasileira de Organizações Não Governamental

Acar - Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas

Acarpa - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná

ACI - Aliança Cooperativista Internacional

ADS-CUT - Agência de Desenvolvimento Solidário

Anteag - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão

Bird - Banco Mundial

BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

Contag - Confederação dos Trabalhadores na Agricultura

Casemg - Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais

Coffex - Companhia do Comércio Exterior.

Cooplacan - Cooperativa dos Plantadores de Cana

Coppe - Integrantes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia

CUT - Central Única dos Trabalhadores

Denaccop – Departamento de Cooperativismo e Associativismo

DER – Departamento de Economia Rural

DRR - Diagnóstico Rápido Rural

DRP - Diagnóstico Rural Participativo

DRPE - Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador

EC – Educação Cooperativista

Ecemg - Encontros Estaduais de Comitês Educativos de Minas Gerais

Ence - Encontro Nacional de Comitês Educativos

Emater – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Epamig - Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais

Fates - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

FPR – Formação Profissional Rural

Frencoop - Frente Parlamentar do Cooperativismo

Formacoop - Formação dos Dirigentes de Cooperativas

Fundec - Fundação de Desenvolvimento Cooperativista.

IBC - Instituto Benjamin Constant

IEF - Instituto Estadual de Florestas

IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária

Incra – Instituto Nacional de Reforma Agrária

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

ITCPs – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

MAPP - Método Aldadir de Planificação Popular

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MST - Movimento dos Agricultores Sem-Terra

OS - Organizações sociais

OCB - Organização das Cooperativistas Brasileira

OCEs - Organizações das Cooperativas Estaduais

Ocemg - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

Oscip - Organização da sociedade civil de interesse público

ONGs – Organizações Não Governamentais

OQS - Organização do Quadro Social

PDRI - Desenvolvimento Rural Integrado

PDV – Pedido de Demissão Voluntária

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Planoroeste – Plano Integrado de Desenvolvimento do Noroeste Mineiro

Prodemata - Programa de Desenvolvimento da Zona da Mata em Minas Gerais

PS – Promoção Social

Seapa - Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sede - Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Sedese - Secretaria de Desenvolvimento Social e Esporte

Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Sescoop - Serviço Nacional de Aprendizagem ao Cooperativismo

Seta - Secretaria do Trabalho e Ação Social

Setascad - Secretária de Estado do Trabalho, Assistência Social, Criança e Adolescente.

Sidec - Seminário Ibero-Americano de Educação Cooperativista.

Sudecoop - Superintendência de Cooperativismo

Sucoop - Superintendência de Cooperativismo

Sunab - Superintendência Nacional de Abastecimento

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSJ - Universidade Federal de São João Del-Rei

UFV - Universidade Federal de Viçosa

Unisinos - Universidade do Vale do Rio do Sinos

Unitrabalho - Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho

Finep - Agência Financiadora de Estudos e Projetos

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo das Relações Econômicas entre Cooperativa, Cooperados e Mercado.

Figura 02: O Quadrilátero Cooperativo e suas Clivagens.

Figura 03: Questionários recebidos por mesorregião.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Número de cooperados das cooperativas que responderam ao questionário.
Gráfico 02: Número de Cooperados/prática de educação cooperativista.
Gráfico 03: Por que motivo a cooperativa ainda não realiza educação cooperativista?
Gráfico 04: Meios de realização da OQS.
Gráfico 05: Qual o papel da educação cooperativista na Cooperativa
Gráfico 06: Em que aspectos a educação cooperativista contribui para o desenvolvimento da cooperativa
Gráfico 07: O que a educação cooperativista possibilita para essas organizações.
Gráfico 08: O Público das atividades de educação cooperativista é majoritariamente.
Gráfico 09: De que forma a educação cooperativista é realizada?
Gráfico 10: A Participação dos Associados nas Atividades de Educação Cooperativista.
Gráfico 11: Em que âmbitos os impactos da educação cooperativista são sentidos?
Gráfico 12: De que forma a cooperativa utiliza o recurso do Fates
Gráfico 13: Organizações solicitadas pelas cooperativas para prestação de serviços de educação cooperativista.
Gráfico 14: Que tipo de atividades estas organizações realizam?
Gráfico 15: Para implementar educação cooperativista
Gráfico 16: Organizações que prestam serviço de educação cooperativista
Gráfico 17: Qual o principal problema enfrentado pela cooperativa?
Gráfico 18: Qual o ponto forte da cooperativa?
Gráfico 19: Atividades Desenvolvidas pelo Sescoop

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Programa de Treinamento Cooperativista – 1979.

Quadro 2: Relação das Atividades Desenvolvidas pela Ocemg.

Quadro 3: Relações das Atividades que são Desenvolvidas pelo Sescoop.

Quadro 4: Organização para Atividades Coletivas.

Quadro 5: Disciplinas Componentes da Grade Curricular do Curso de MBA em Gestão de Cooperativas.

Quadro 6: Disciplinas Componentes da Grade Curricular de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.

Quadro 7: Disciplinas Componentes da Grade Curricular Pós-Graduação Lato Sensu em Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas (Ópera).

Quadro 8: Perfil do Profissional Dedicado ao Cooperativismo no decorrer dos Anos.

Quadro 9: Atividades Desenvolvidas pelas ONGs.

RESUMO

FERREIRA, Palloma Rosa, M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, Julho de 2009. **A educação cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações.** Orientadora: Nora Beatriz Presno Amodeo. Coorientadores: Marcelo Miná Dias e Wânia Maria Guimarães Lacerda.

A educação cooperativista nasce junto à própria ideia de cooperativa. Conscientes das características peculiares destas formas organizacionais, nas quais a cooperação se propõe como alternativa à competição e ao individualismo, os próprios pioneiros estabeleceram que ela será um dos princípios que sustentam e definem as próprias cooperativas. Como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo, é uma necessidade explícita destas organizações. O objetivo desta pesquisa é trazer para a luz do debate, aspectos relativos à história, definições e funcionamento da educação cooperativista nas cooperativas agrárias no Estado de Minas Gerais e analisar as organizações que atuam oferecendo educação cooperativista. Como trabalho metodológico para essa análise, realizou-se primeiro uma pesquisa exploratória, devido à escassa bibliografia disponível sobre a situação a ser observada e no intuito de alcançar maiores informações sobre o problema em questão. Para isso, foram encaminhados questionários, contendo questões fechadas e abertas, para todas as cooperativas agropecuárias às quais se teve acesso no Estado. Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva das organizações que realizam educação cooperativista no Estado de Minas Gerais; para tanto foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, assim como pesquisa documental. Conclui-se que a educação cooperativista é escassamente desenvolvida nas cooperativas agrárias mineiras, embora não existindo uma única definição do que seja ou das temáticas que ela deva englobar. Assim, a heterogeneidade das organizações estudadas permite perceber a polissemia do conceito de educação cooperativista e observar também a variedade de atividades e públicos para os quais são organizadas essas atividades. Verifica-se a presença de três áreas privilegiadas nos conteúdos que as cooperativas agrárias identificam como fazendo parte da educação cooperativista: gestão empresarial, gestão social e assistência técnica aos cooperados. Dentre as organizações, existem aquelas que oferecem simultaneamente vários dos conteúdos mencionados, porém com discrepâncias, ou seja,

às vezes com ênfase num destes conteúdos e pouca atenção dispensada aos demais. Ainda é possível visualizar coincidências nas atividades de educação cooperativista que são realizadas por essas organizações, ocasionando consequentemente sombreamento das ações desenvolvidas, embora não necessariamente com enfoque similar. Observam-se indícios da existência de um campo no sentido de Bourdieu, múltiplo, diversificado e em crescimento, em que diversas organizações de distinto perfil e finalidade atuam.

ABSTRACT

FERREIRA, Palloma Rosa, M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, July, 2009. **Cooperative education in the State of Minas Gerais: mapping the organizations.** Adviser: Nora Beatriz Presno Amodeo. Co-Advisers: Marcelo Miná Dias and Wânia Maria Guimarães Lacerda.

The cooperative education begins with the very idea of cooperative. Aware of the peculiar characteristics of these organizational forms, where cooperation is proposed as an alternative to competition and individualism, the pioneers of the cooperative system themselves set that it will be one of the principles that define and support the cooperatives themselves. It transforms into one of the pillars of sustentation of the cooperative development, being constituent of the principles, as well as the explicit needs of these organizations. This work has as aim to discuss some aspects of the history, definitions and operation of cooperative education in the State of Minas Gerais' agricultural cooperatives and analyze the organizations that offer cooperative education. As methodological work for this analysis, there was first a survey, due to scarce available literature on the situation and to achieve more information about the problem, for it, it was directed questionnaires containing closed and open questions, addressed to all the agricultural cooperatives which it had access in the State. Second, it was performed a descriptive study of organizations that carry out cooperative education in the State of Minas Gerais, which were developed semi-structured interviews and documentary research. It is concluded that cooperative education is poorly developed in the Minas Gerais' agricultural cooperatives, although there is no single definition of what is the thematic or it should include. Therefore, the diversity of studied organizations allows the understanding of existence of multiple concepts of cooperative education, and also the observation of the variety of activities and public to whom theses activities are organized. It is possible to verify the presence of three focus areas - business management, social management and technical assistance to cooperatives members– in the contents that agricultural cooperatives identified as part of cooperative education. Among the organizations there are those that offer many of these contents, but with discrepancies, or sometimes with an emphasis of some contents and little attention given to the others. Yet, it is possible to visualize matches on the activities of

cooperative education that are undertaken by these organizations, thereby causing duplicity of developed actions, however, not with the same approach. It´s verified the evidences of existence of a field, in Bourdieu´s way, multiple, diversified and in development, where diverse organizations with different profiles and purposes work.

1. INTRODUÇÃO

A educação cooperativista sempre foi uma ação relevante para as cooperativas e por isso merecedora da atenção de estudiosos presentes no mundo todo. Antes mesmo de ser oficialmente criada a primeira cooperativa em 1844, a sociedade dos *Probos Pioneiros de Rochdale Ltda.*, os então chamados socialistas utópicos, como Robert Owen e Charles Fourier, já colocavam na pauta de suas discussões, seja nos grupos de estudo e de trabalho, aspectos relativos à educação do homem, principalmente no que diz respeito à valorização humana, com vistas à melhoria das condições de vida do tecido social. Nas próprias palavras de Owen, "a educação seria a pedra filosofal capaz de transformar o comportamento existencial da sociedade e criar uma estirpe nacional de cidadãos" (OWEN apud KLAES, 2005, p. 51).

Influenciados diretamente pelos socialistas utópicos e comungando com alguns de seus pressupostos, os próprios Pioneiros percebiam na educação cooperativista uma das bases para o desenvolvimento das cooperativas, propondo-a como um dos princípios ou regras[1] para garantir seu funcionamento e, para que pudesse ser viabilizada, manifestaram a necessidade da criação de um fundo específico que a financiasse. Assim, foi adotado pelo movimento cooperativo mundial um fundo, conhecido na lei brasileira como Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates)[2].

Desde a criação das cooperativas até os dias atuais, a educação cooperativista é um dos princípios mantidos por estas organizações mesmo com algumas modificações introduzidas pelas Assembleias Internacionais da Aliança Cooperativista Internacional (ACI) de*: 1934*

[1] Eram oito as regras estabelecidas pelos Pioneiros em 1844: (1) governo democrático da Sociedade, cada sócio tendo direito a um só voto, independentemente do capital que tivesse investido; (2) a Sociedade estava aberta a qualquer pessoa que quisesse se associar, desde que integrasse uma quota mínima do capital; (3) o capital investido receberia uma taxa fixa de juros – para estimular a poupança e as compras na cooperativa, mas, também, evitar que o excedente fosse apropriado pelos investidores; (4) o excedente, depois de remunerado o capital, deveria ser distribuído entre aos sócios, na proporção do valor de suas compras; e se ainda houvesse sobras, poderia ser repartido segundo outro critério; (5) a sociedade só venderia à vista – regra muito dura naquela época de crises periódicas, mas que evitava a falência tão frequente entre aqueles que vendiam fiado;(6) a Sociedade venderia produtos puros e de boa qualidade – para evitar a prática, então frequente, de adulteração de alimentos e outros bens de consumo; (7) desenvolvimento da educação cooperativa dos sócios – uma das heranças das ideias de Owen; (8) a Sociedade seria neutra, política e religiosamente (cf. DIVA PINHO, Cooperativismo - Doutrina, Teoria e Prática. Brasília: Sescoop, no prelo).

[2] "Esse fundo é alimentado principalmente com uma porcentagem das sobras do exercício e com as ganâncias das atividades realizadas com não sócios, e deve ser destinado a atividades relacionadas com a educação cooperativa. Um fundo similar já foi implementado pelos pioneiros de Rochdale e ele recebia também as multas estabelecidas a quem infringia as regras da sociedade" (AMODEO, 1999, p.2).

(Londres), 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester – Congresso do Centenário da ACI) (PINHO, 2003, p. 138).

Foi na última modificação dos princípios cooperativistas, ocorrido em 1995, em assembleia democraticamente realizada com a participação das cooperativas associadas à ACI do mundo todo, que o 5º princípio cooperativista ficou descrito sob o seguinte título: *Educação, Treinamento e Informação.* Este princípio passou a ter a seguinte redação, definida pela ACI (1995):

> Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE[3] - ICA)[4].

Deste modo, amplia-se não só o significado, mas também o conteúdo da educação cooperativista, incluindo além dos associados, os administradores, executivos e os empregados das cooperativas. A assembleia recomenda, ainda, que os benefícios do Cooperativismo sejam difundidos ao público, em especial aos jovens e aos líderes das comunidades, onde as cooperativas estão presentes.

É neste sentido, que Valadares (2004) define a educação cooperativista

> como um processo e um método para formular e executar políticas de educação cujas características se referem a aspectos essenciais à prática da cooperação: a gestão democrática. Compreende o processo propriamente dito de preparação e adoção de planos e estratégias por decisões das bases cooperativistas e dos dirigentes e sua execução por parte do órgão responsável pela administração do serviço educacional e pelo esquema de organização comunitária adotado pela cooperativa (VALADARES, 2005, p.33).

Dada a importância da educação cooperativista para essas organizações, e por se tratar de uma atividade específica - distinta das atividades econômicas que são próprias das cooperativas - o que pode impor dificuldades e complicações próprias - indagamos aqui como ela é implementada e quais relações são estabelecidas entre as organizações que promovem a

[3] Retirado do site: http://www.ica.coop/coop/principles.html em julho de 2008.

[4] Tradução: "As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus cooperados, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação" (Retirado do site: http://www.ocemg.org.br/webcoop em maio de 2008).

educação cooperativista no Estado de Minas Gerais, preocupando-nos especialmente do caso das cooperativas agrárias mineiras.

Apregoa-se que a educação cooperativista tem por principal finalidade contribuir para que os associados aprendam a cooperar. Watkins, citado por Schneider (2003, p. 25), é imperativo em acentuar que "não pode haver cooperação sem cooperadores, e os cooperadores, diferentemente dos poetas, não nascem, se fazem"[5]. Assim, é crucial desenvolver, antes de mais de nada, o sentido da cooperação, sendo este um importante veículo de fortalecimento da participação dos membros associados, para que possam gerir a cooperativa da qual são os donos, compreendendo, desse modo, qual o seu papel na organização. Para tanto, é necessário entenderem o que é uma cooperativa, o que as diferencia de outros tipos de empresas, como se dá o seu funcionamento, como se estrutura, atentando, ao mesmo tempo, para os valores e princípios que norteiam o cooperativismo e determinam diretamente sua identidade e sua cultura organizacional. Nesse marco, também os funcionários precisam saber as especificidades das cooperativas, entendendo qual é a sua função dentro desta organização.

É oportuno mencionar, dessa forma, o que vem a ser uma cooperativa: trata-se de "uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa com objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades" (DÉCIMO CONGRESSO BRASILEIRO de COOPERATIVISMO, 1988).

Como a cooperativa é simultaneamente uma associação e um empreendimento econômico de gestão coletiva e democrática, tanto a dimensão social como a empresarial devem ser complementares e igualmente promovidas para cumprir os objetivos das cooperativas. Assim, não condiz com a realidade dessas organizações supervalorizar uma dimensão em detrimento da outra. Uma simples capacitação em gestão empresarial não seria adequada, como também não o seria uma capacitação que só enfatize a discussão dos aspectos sociais da organização (PRESNO AMODEO, 1999).

Deste modo, é importante destacar também como se estruturam as relações dos associados com as cooperativas. Estas não ocorrem em uma única via, pelo contrário, os associados possuem uma tríplice relação com a cooperativa, principalmente se considerarmos o lado empresarial destas organizações, pois são, ao mesmo tempo, donos, usuários/clientes e investidores, ao cumprir, como bem salienta Presno Amodeo (1999, p. 1) "os papéis de agente

[5] Embora possa se afirmar também que nada do que é humano não é feito, desta forma, os poetas não nasceriam, mas se fariam, ao contrário do que diz a frase de Watkins.

e de principal (segundo a situação específica em que se encontrem), implicando, consequentemente, responsabilidades e recompensas específicas".

Assim, complementando a gestão empresarial das organizações cooperativas, requer-se realizar também a gestão social (importante para a gestão profissional cooperativista) visto que, através dela, busca-se impulsionar laços mais profundos da cooperativa com os seus associados e vice-versa, com o objetivo de gerar maior sentimento de pertencimento, de identidade dos associados com a cooperativa da qual fazem parte, alçando, desta forma, aumento da fidelidade e confiança dos cooperados para com a cooperativa, o que permitirá a articulação das estratégias econômicas mais adequadas à sua realidade e objetivos, promovendo o desenvolvimento da cooperativa em beneficio dos seus associados. Para tal, faz-se necessário fomentar a participação e a capacitação dos associados, sendo primordial, também para o aprimoramento desta gestão social, o aprimoramento dos meios de comunicação, como veículo de intensificação das relações de todos os membros presentes na organização. Isso porque existe necessidade crescente de privilegiar intensos fluxos de informações internos na organização. Entende-se, assim, que a gestão social se configura imprescindível para permitir uma gestão cooperativa efetiva e eficiente por garantir o desenvolvimento e a competitividade da cooperativa.

Desse modo, os dirigentes, cooperados e funcionários precisam estar cientes de que se trata de um negócio que necessita ser eficientemente gerido, com estratégias de mercado adequadas, mas sem desconsiderar uma gestão social interna que valorize, acima de tudo, os cooperados e sua participação na cooperativa, transformando essa relação cooperado-cooperativa numa verdadeira fonte de valor (PRESNO AMODEO, 1999).

Nesta direção, Souza (2004, p.41) menciona que

> As sociedades cooperativas defrontam-se, portanto, com uma situação em que têm que conciliar sua atividade econômica empresarial com a concretização de formas mais participativas e controladoras da parte de seus cooperados. Esta é a contradição fundamental da ação cooperativa numa economia de mercado, expressa nos conflitos de um negócio coletivo.

Ressalta-se, desta maneira, que tanto no caso das cooperativas agrárias cujo quadro social é formado por agricultores familiares, como daquelas cujo quadro social é constituído por grandes produtores, a educação cooperativista é um elemento de grande relevância, seja como ferramenta para a construção da comunidade cooperativa e promoção de seus valores, seja para a aprendizagem de novas tecnologias de produção e de gestão do negócio conjunto,

que dá acesso dos agricultores aos mercados. Dessa forma, integram-se os objetivos para melhorar a gestão social e empresarial cooperativa, garantindo que estas organizações não percam suas especificidades e diferenciação em relação às empresas comerciais.

Observa-se que, com a reforma do Estado e a abertura dos mercados, principalmente a partir de meados da década de 80 e início dos anos 90, surge uma nova realidade para as cooperativas no Brasil, pois elas se veem obrigadas a responder às exigências impostas pelo mercado, tendo que simultaneamente levar em conta seu principal ativo e responsável direto pelo seu sucesso: os cooperados. Estas exigências se acentuaram sobremaneira na atualidade, devido à globalização da economia e a intensificação das inovações tecnológicas, em especial as tecnologias de informação. Acompanhadas disto, existem crescentes pressões para que as empresas se profissionalizem, sejam competitivas e ofereçam produtos e serviços de qualidade, solicitados cada vez mais pelo exigente mercado consumidor.

Nesse contexto, a complexidade dos processos de desenvolvimento exige uma gestão de qualidade, independentemente do tipo de cooperativa. Para isso, são necessários processos permanentes de aprendizagem organizacional. O conhecimento gerencial passou a ser uma ferramenta de competitividade e de criação de oportunidades. Portanto, funcionários, dirigentes e associados em geral requerem processos de capacitação específicos que viabilizem uma gestão atenta a essa nova realidade.

Por conseguinte, como bem enfatiza Valadares (2005, p. 66), “tanto a direção quanto a gestão cooperativa passaram a requerer um maior grau de profissionalização”, o que implica necessariamente maiores investimentos na qualificação do corpo diretivo, incluindo tanto os associados que se encontram na direção, como profissionais contratados no mercado de trabalho. Outro fator preponderante acentuado por Valadares (2005) diz respeito à importância de absorver tecnologias e conhecimentos administrativos diferenciados que potencializem a gestão profissional das organizações cooperativas.

Aprofundando neste assunto, Freitas de Aquino (s/d, p. 7) acentua que:

> cabe ponderar ainda, dentro do novo panorama mundial, que em qualquer ramo de atividade, em qualquer lugar e por fim, em entidades de qualquer tamanho, não mais cabe o amadorismo, o laboratorismo ou a demagogia. A improvisação tem um alto risco de levar ao fracasso. O profissionalismo é exigência mínima e lógica dos tempos atuais, sem abdicar-se da qualificação permanente.

Tanto as cooperativas como o governo, ao longo das últimas décadas, têm estruturado estratégias e atividades tendentes a fomentar a educação cooperativa. Órgãos do governo, estruturas das próprias cooperativas e outras organizações têm se dedicado a capacitar

dirigentes, funcionários e associados das cooperativas. Esse é um processo que aparentemente não atingiu as expectativas e, por isso, as cooperativas manifestaram reiteradamente a necessidade de um amplo programa de educação cooperativista e reivindicam fundos necessários para isso. Essas reivindicações foram atendidas mediante a criação, em 1999, pelo Governo Federal, de mais uma organização componente do Sistema S[6], o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), uma entidade específica que promove a capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários[7].

Os reclamos para a criação dos Sescoop foram apresentados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)[8] e a ela foi atribuída a administração dessa nova organização. Assim o Sescoop, sendo a mais nova instituição do Sistema "S", foi criado com o intuito de capacitar os cooperados, dirigentes e empregados, com o objetivo de profissionalizar a gestão das cooperativas e viabilizar a operacionalização do monitoramento, supervisão, auditoria e seu controle. Tem ainda o objetivo de assessorar o governo federal em assuntos de formação profissional e gestão cooperativista e de contribuir para a formulação de políticas adequadas à criação de postos de trabalho e geração de renda. Também verifica-se a criação dos Sescoops em nível Estadual, sendo que no Estado de Minas Gerais o Sescoop passa a ser considerado o braço de capacitação, treinamento e monitoramento da Ocemg, que nucleia as cooperativas vinculadas à OCB no Estado. Surge assim uma nova organização que tem como finalidade específica o fomento da educação cooperativista.

No entanto, outras organizações já existiam e se dedicavam à educação cooperativista e/ou são importantes agentes de promoção desta educação dentro de seus espaços de atuação. Assim podem ser citadas, dentre outras, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), a Fundação Inter-Universitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho) e as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), o próprio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) pertencentes também ao sistema "S", a Superintendência do Cooperativismo (Sucoop) e algumas Instituições de Ensino Superior e Organizações Não

[6] São organizações desse sistema o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), o Senar (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), o Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), o Senat (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), todas entidades privadas de interesse público, dedicadas cada um a um segmento social específico e geralmente vinculados e dirigidos pelos sindicatos patronais correspondentes.

[7] Desta forma, esse Sistema "S" visa a capacitar públicos específicos, em questões diretamente relacionadas com as atividades próprias de determinados segmentos econômicos, como uma forma de investir em capital humano (que seria um dos componentes fundamentais para promover o desenvolvimento).

[8] A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) tem a representação legal das cooperativas, segundo estabelece a lei 5764 de 1971, anterior à Constituição Federal de 1988.

Governamentais (ONGs). Essas organizações já praticavam e ainda levam adiante trabalhos junto às cooperativas. Portanto, cabe perguntar como essa proliferação de atividades e organizações foram afetadas com o surgimento dessa nova entidade com finalidade e recursos específicos. As cooperativas terão atendidas "todas" as suas demandas em educação cooperativista ou só haverá uma maior concorrência entre estas organizações de capacitação sem que qualitativamente impliquem maiores diferenças? O surgimento do Sescoop fará desaparecer ou decrescer a importância das anteriores organizações? Estas foram as questões que nortearam essa pesquisa.

Além disso, sendo a educação cooperativista fundamental para o êxito e sobrevivência das cooperativas, as atividades e temáticas privilegiadas por estas organizações de educação junto aos empreendimentos cooperativos permitem dar conta das necessidades e problemáticas existentes? Quais são os significados, objetivos e conteúdos trabalhados por essas distintas organizações? Como se articulam essas organizações que realizam educação cooperativista? Quais são as disputas e relações entre essas organizações? Acreditamos ser de enorme relevância esta discussão, sobretudo pelo papel que ocupam as cooperativas agrárias no desenvolvimento rural.

Nessa pesquisa, ao mapear as organizações que realizam educação cooperativista, fez-se o recorte no Estado de Minas Gerais, com vistas a identificar os significados a elas atribuídos, os públicos participantes e as temáticas privilegiadas. Parte-se do suposto que as organizações cooperativas organizam, elas mesmas, atividades de educação cooperativa e que, também, podem recorrer a outras organizações, fora do Sescoop, para realizar conjuntamente, ou simplesmente participarem como público. São essas outras organizações que se pretende identificar e descrever.

Embora se reconheça relevância do tema, a pretensão desta dissertação não foi identificar os diferentes projetos pedagógicos das organizações que realizam educação cooperativista, nem analisar as metodologias e/ou pedagogias utilizadas. Devido à escassa informação e pesquisas sobre esse tema, foram formalizados os seguintes objetivos de pesquisa**:**

Conhecer, descrever e analisar as principais organizações que realizam educação cooperativista junto às cooperativas agrárias no Estado de Minas Gerais. Especificamente buscou-se:

- Descrever e analisar o tipo de atividades e conteúdos por elas privilegiados; e
- Conhecer os âmbitos de atuação e públicos das diferentes organizações que realizam educação cooperativista.

1.1. Metodologia

Em conformidade com os objetivos desta dissertação, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre educação cooperativista, aprendizagem e cultura organizacional, para construir um referencial teórico e metodológico correspondente, que permitisse embasar as discussões e as análises a serem apresentadas.

Na fase exploratória da pesquisa e com o objetivo de identificar as organizações que realizam educação cooperativista no Estado de Minas Gerais, foram enviados questionários, contendo 24 questões entre fechadas e abertas, a 452 cooperativas agrárias do Estado, tanto àquelas filiadas à Ocemg[9], quanto a outras, cujo contato foi estabelecido observando-se os endereços de cooperativas agrárias disponíveis na Tetelista.net[10]. Deste montante enviado, obteve-se o retorno de 51 questionários.

Assim, o questionário enviado às cooperativas foi divido nas seguintes partes: em primeiro lugar, as perguntas foram direcionadas a identificar a atual situação das cooperativas relacionada à realização ou não de educação cooperativista (EC). Em um segundo momento, as perguntas visavam a determinar quais eram as organizações que realizam EC junto às cooperativas. Também buscou-se identificar os tipos de atividades que essas organizações realizam e desenvolvem com as cooperativas. E, por fim, verificar em que âmbitos os efeitos da educação cooperativista são percebidos e quais os desdobramentos dessa educação para os empreendimentos cooperativos.

Partiu-se do pressuposto de que as cooperativas colaborariam de modo singular para identificar as organizações que oferecem educação cooperativista. Foi isso o que de fato aconteceu, com algumas organizações aparecendo com maior evidência, enquanto outras, ocasionalmente. Também identificaram-se as organizações que atuam com cooperativas nas distintas regiões do Estado. Salienta-se, desta maneira, que, pelos questionários, foi possível obter um panorama geral de como se encontra a educação cooperativista nas cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais.

---

[9] Por meio do Anuário, é possível obter as principais informações econômicas do cooperativismo mineiro. Apresenta o *ranking* das cooperativas mineiras em categorias como número de associados, empregados, receitas totais, salários médios de empregados, sobras de exercício e riqueza gerada por associados, entre outros, além de fazer referência a indicadores de desempenho das cooperativas em relação ao quadro social, funcional, financeiro, operacional e contribuições para a sociedade. Em seu interior é possível encontrar também o endereço das cooperativas dos diversos ramos do cooperativismo, filiadas à Ocemg. Essa filiação é obrigatória por lei, embora muitas cooperativas optem por não fazê-lo, daí a opção de procurar cooperativas em outras fontes.

[10] O endereço eletrônico da Telelista.net é http://www.telelistas.net/ que possui em seu conteúdo endereços de empresas, profissionais e pessoas de todo o Brasil.

Na sequência dos trabalhos, realizou-se um mapeamento das organizações mais citadas pelas cooperativas agrárias como promotoras de trabalhos referentes à educação cooperativista. Iniciaram-se pesquisas em sítios de internet, jornais, revistas e análise documental, em busca de maiores informações que fornecessem elementos sobre estas organizações.

Devido à escassa informação e bibliografia disponível, trata-se de uma pesquisa exploratória, que pretende proporcionar mais informações sobre o problema em questão. De acordo com a descrição de Black e Champion (1976) sobre a pesquisa exploratória, sua escolha é justificada pelo seu mérito de descobrir fatores potencialmente significantes para serem explorados com detalhes e profundidade em um delineamento posterior. Após a efetivação dessa pesquisa exploratória, partiu-se para a pesquisa descritiva com o intuito de sistematizar as questões relevantes para o estudo. Segundo Gil (1999, p. 44), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para completar a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a pessoas ligadas ao departamento/área de cooperativismo das organizações que desenvolvem educação cooperativista. Em um primeiro momento, procurou-se identificar a trajetória institucional das organizações que atuam com educação cooperativista junto às cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais. Valiosas informações foram obtidas graças à entrevista realizada com um informante qualificado da presente pesquisa, o Professor Dr. José Horta Valadares, especialista com longa experiência em educação cooperativista e com atuação permanente, tanto formando profissionais para atuar junto às cooperativas na UFV, como em relação ao movimento cooperativista e a outras organizações a ele relacionadas. Ele também forneceu informações sobre duas organizações em especial: a Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop) e a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg). Da mesma forma, indicou informantes qualificados a serem entrevistados, que participaram dos trabalhos na Sudecoop e na Ocemg e que poderiam colaborar com a pesquisa dando seus depoimentos. A partir dessas informações, outras entrevistas foram realizadas, a maioria pessoalmente, mas umas poucas por telefone ou e-mail. Assim foi realizado um total de 13 entrevistas: três com interlocutores vinculados à Sudecoop, uma com a Ocemg, três com o Sescoop, duas com o Senar, uma com o Sebrae, duas com a Emater e uma com a Cáritas.

É importante ressaltar ainda que a descrição das organizações foi realizada levando em consideração seus próprios discursos, aproveitando o exposto por elas sobre os trabalhos que

desenvolvem juntamente com as cooperativas e suas concepções de educação cooperativista, para isso fez-se o levantamento utilizando as entrevistas, pesquisas em seus sítios de internet, folders e outros documentos institucionais.

Essa dissertação está dividida em cinco capítulos. Além desta introdução, no segundo capítulo é apresentado o universo teórico da educação cooperativista, partindo de uma reflexão inicial sobre aprendizagem organizacional e cultura organizacional, para realizar uma discussão mais aprofundada sobre as contribuições dos diversos teóricos do cooperativismo, apresentando a construção do conceito de educação cooperativista e sua importância para o desenvolvimento destes empreendimentos.

O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa por meio de questionários aplicados às cooperativas, que permitem traçar um panorama desta prática educativa nas cooperativas. Posteriormente, no quarto capítulo empreende-se um mapeamento das organizações que realizam educação cooperativista e atuam junto às cooperativas agrárias, descrevendo as atividades, públicos, âmbitos de atuação e os conteúdos privilegiados por cada organização. Por fim, são apresentadas ao leitor as considerações finais da dissertação.

2. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA: APROFUNDANDO O CONCEITO

A educação cooperativista nasce com a própria ideia de cooperativa. Conscientes das características peculiares destas formas organizacionais, em que a cooperação se propõe como alternativa à competição e ao individualismo, os pioneiros do sistema cooperativo estabeleceram que ela seria um dos princípios que sustentariam e definiriam as próprias cooperativas. O longo percurso histórico destas organizações mostra como é crítica a educação cooperativa para sua sobrevivência e seu êxito. A correta gestão cooperativa e o desenvolvimento da cultura da cooperação requerem processos educativos próprios que as organizações devem promover para garantir o seu sucesso. Os pioneiros de Rochdale propuseram a educação aplicada às organizações (cooperativas), para modelá-las segundo determinados princípios de funcionamento e garantir o seu sucesso.

No entanto, no mundo da administração de empresas, só recentemente os processos de aprendizagem nas organizações e a importância da cultura organizacional são reconhecidos e propostos como tema de debate pelos acadêmicos especializados. Contemporaneamente, argumentos e experiências são construídos e desenvolvidos, que vão ao encontro do que o corpo teórico da educação cooperativa vem propondo desde o século XIX.

Por mostrar que as discussões sobre aprendizagem nas organizações são mais abrangentes e cruciais para o próprio desenvolvimento organizacional, independentemente do tipo de organização que se esteja considerando, optamos por apresentar inicialmente essa discussão, embora ela seja cronologicamente bastante posterior às discussões empreendidas pelos pioneiros de Rochdale sobre as implicações da educação cooperativista para as cooperativas.

2.1. Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional

As organizações estão inseridas em ambientes que se encontram em constante processo de transformação, especialmente provocado pela globalização, que encurta as distâncias (entre pessoas, setores, mercados etc.) por meio da utilização maciça das tecnologias da informação. Tais transformações têm desafiado os empreendimentos em geral a obter uma maior capacidade de adaptação frente aos determinantes dessa nova realidade. Dentro deste contexto, Shinyashiki et al. (1997) enfatizam que as organizações, de um modo geral, têm se deparado na atualidade com determinados impasses como a intensificação da

formação de alianças estratégicas ou de redes de organizações e o desenvolvimento de cadeias produtivas, que ocasionam a entrada e saída do mercado de muitas organizações, exigindo a aquisição de conhecimento cada vez mais pautado por indagações e sutilezas, ou seja, não mais um conhecimento autocrático do dominador sobre o dominado, próprio de estruturas de heterogestão hierárquicas.

Neste sentido, Freitas (2002, p. 18) destaca que "as mudanças suscitam novas questões, e novas respostas são traduzidas pela incerteza e pela complexidade da dinâmica dos elementos e das forças sociais presentes, sendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada".

As mudanças correntes no âmbito externo das organizações têm provocado inevitavelmente reflexos em seu ambiente interno, os quais são sentidos em diferentes graus e intensidade na estrutura organizacional. Com base nisso, Silva (2001) aponta, como medidas essenciais para garantir a sobrevivência das organizações, a necessidade veemente de se intensificar a construção de ambientes de trabalhos que favoreçam por um lado a promoção do ser humano e por outro, a constituição de processos de aprendizagem contínuos.

Neste contexto, se inserem nos debates de diferentes áreas do conhecimento as discussões sobre a aprendizagem organizacional. Segundo Silva (2001), a noção contemporânea de aprendizagem organizacional teve origem no trabalho de Argyris e Shön (1978), porém destaca que é precisamente na década de 1990 que o tema ganha evidência, especialmente devido à publicação em 1991 do best-seller de Senge intitulado "The Fifth Discipline: The artand practice of the learning organization[11]".

De acordo com Silva (2001, p. 56):

> A partir de então, as organizações orientadas para a aprendizagem passaram a ser concebidas como espaços onde os seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram mobilizados através de novos modelos de pensamento que se sustentam na liberação da aspiração coletiva, via aprender a aprender em grupo.

Para Fleury (2002), devido ao fato de as organizações enfrentarem condições de incerteza, ambientes em constante mudança e intensa competição, elas precisam inevitavelmente ser capazes de aprender e, ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos. Para esta autora, "a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da

[11] Tradução: A Quinta Disciplina: A Ártánd prática da aprendizagem organizacional.

pessoa" (FLEURY, 2002, p. 134), além de enfatizar que as organizações desenvolvem memórias capazes de reter e ao mesmo tempo recuperar as informações.

Desta forma, Fleury (2002) parte da concepção de que o processo de aprendizagem em uma organização pode ocorrer em três níveis:

> **Nível do indivíduo**: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
> **Nível do grupo**: a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.
> **Nível da organização:** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhada pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos (FLEURY, 2002, p.134).

Em relação ao significado da aprendizagem organizacional, Argyris (1992, p. 116) apregoa ser "um processo de identificação e correção de erros". Já Fiol e Lyles (1985, p.803) afirmam ser "um processo de aperfeiçoar ações pelo melhor conhecimento e compreensão". Garvin (1993) amplia a noção, ao mencionar que "organizações que aprendem são organismos capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights" (GARVIN apud FLEURY, 2002, p.135).

Em outros termos, Fernandes (1998) menciona que autores como Peters e Waterman (1982), Kanter (1989), Senge (1990) e Garvin (1993) destacam como fator chave para a competitividade o caráter estratégico do conhecimento e da aprendizagem nas organizações.

Insere-se neste debate outra interessante perspectiva de Fleury & Fleury (1995), que acenam para a conveniência de a aprendizagem estar baseada em valores básicos, que deem uma verdadeira consistência às práticas organizacionais. Nesta direção, enfatizam que, para que os sistemas de aprendizagem se perpetuem, é preciso uma base cultural aliada de forma que a sustente. Frisam que, ao mesmo tempo em que a cultura pode estimular e contribuir no desenvolvimento destes sistemas, podem também, com base nos preceitos que os orientam e de acordo com a sua essência, moldar e solidificar progressivamente a cultura.

Por essa razão, Cook e Yanow (1993) acreditam que os conceitos referentes à cultura e aprendizagem são indissociáveis, isto porque "as pessoas aprendem dentro de contextos culturais decisivos na própria natureza do que é aprendido" (COOK e YANOW apud SILVA 2001, p. 57).

Nesta linha de pensamento, Schein (1986), citado por Shinyashiki et al. (1997), ao elaborar um conceito de cultura, concebe-a como um modelo dinâmico que pode ser

apreendido, transmitido e mudado. Este autor apresenta diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização tem possibilidade de ser apreendida: a) refere-se a *artefatos visíveis*, ou seja, produtos visíveis tais como o layout presente na estrutura organizacional e o comportamento dos indivíduos, que menciona serem facilmente percebidos, mas difíceis de serem interpretados; b) da mesma forma, *os valores,* em que o autor aponta o problema referente às diferenças existentes entre os valores aparentes e os valores em uso; e c) os *pressupostos básicos*, que são na maioria das vezes inconscientes, mas que determinam como os membros dos grupos percebem, pensam e sentem (SHINYASHIKI et al., 1997).

Todavia, Shinyashiki et al. (1997) mencionam que os pressupostos básicos não se encontram organizados de modo aleatório, ao contrário, são padronizados em paradigmas estruturais que possuem alguma ordem e consistência para a orientação das ações empreendidas pelo ser humano. Porém, enfatizam ser possível visualizar a coexistência de pressupostos que sejam, ao mesmo tempo, incompatíveis e inconscientes.

A essa abordagem sobre a cultura organizacional se somam outras, como a empreendida por Schein (1986), citado por Fleury e Fleury (1997). Segundo este autor, a cultura organizacional é:

> um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN apud FLEURY e FLEURY, 1997, p. 24).

Assim, com base no que foi apresentado até o momento, observa-se que as organizações passaram a ser orientadas para a aprendizagem, sendo concebidas como importantes espaços, onde as pessoas têm a oportunidade concreta de ampliar suas possibilidades de gerar os resultados para os quais foram mobilizados, pela utilização de novos modelos de pensamento, ancorados na liberação da aspiração coletiva, e que têm como via de aprendizagem o aprendizado em grupo, enfrentando, deste modo, os pressupostos culturais que se caracterizam como hostis à aprendizagem (SILVA, 2001).

> O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 20).

Cada organização apresenta uma cultura própria, que é em vários momentos acionada para servir de suporte às aprendizagens concernentes ao ambiente organizacional, apoiado em um processo contínuo de aprendizado que ocorre a nível individual e, sobretudo, em grupo. Nos empreendimentos cooperativos, essa realidade não é diferente. Conforme Stryjan (1994), nas organizações cooperativas:

> A cultura organizacional é o comum denominador que modela o perfil dos associados, mas está também aberta a modificações contínuas através do discurso e da discordância (protestos). O repertório de ações é em alguma medida codificado em regras e decisões explícitas. Da mesma forma, é também uma aglomeração sedimentária de ações inovadoras passadas e dos precedentes estabelecidos pelos indivíduos (STRYJAN apud PRESNO AMODEO 1999, p.7).

Portanto, nas cooperativas, o desenvolvimento da cultura organizacional é um importante caminho para disseminar e solidificar a cultura da cooperação em seu meio. Esta cultura engloba um conjunto de práticas e ações sociais para que cada indivíduo se sinta fazendo parte de um todo, sendo corresponsável pelo bem comum. Faz parte desta cultura a consciência da possibilidade de satisfação das necessidades dos indivíduos por meio do processo cooperativo.

A seguir será feita uma revisão dos trabalhos desenvolvidos por Martin (2005), Garzon (1978), Schneider (1999, 2003, 2006), Hendges e Schneider (2006), Frantz (2001, 2003), Pinho (2003, 2004), Desroche (2006), Valadares (1995, 1996, 2004, 2005), Presno Amodeo (1999, 2006) e Stryjan (1994), os quais, nos trabalhos dedicados ao cooperativismo, realizam reflexão e empreendem discussões sobre a educação cooperativista e sua importância nos processos de aprendizagem e apreensão do conhecimento nestas organizações.

2.2. Teóricos do cooperativismo: concepções sobre educação cooperativista

Existem duas principais vertentes cooperativistas que ocupam o palco do pensamento cooperativo: a vertente *Doutrinária de Inspiração Rochdaleana*, que é a mais difundida nos meios cooperativistas; e a vertente teórica, que é um pouco menos conhecida, denominada de *Teoria Econômica da Cooperação*, tendo como referência principal a *Escola de Münster*. Como salienta Fleury (1983):

> De um modo geral, estes estudos seguem duas tendências distintas. Uma de caráter mais apologético, fundamentada na doutrina cooperativista e que faz apelo aos

> ideais de união, solidariedade – no estilo "juntos venceremos" -; outra, de caráter mais crítico, resvala muitas vezes para um reducionismo economicista, igualando as cooperativas a qualquer outro tipo de empresa (FLEURY, 1983, p.13).

Num primeiro momento, focaremos na vertente doutrinária, em que serão mencionados alguns aspectos referentes às suas concepções para que em um momento posterior seja possível descrever a vertente teórica da economia da cooperação. Por mais que sejam concepções opostas e inspiradoras de diferentes tipos de educação cooperativista, seria interessante a ocorrência de um maior diálogo entre elas, devido à relevância de cada uma destas correntes para o cooperativismo.

2.2.1. O Surgimento da Doutrina Cooperativista de Inspiração Rochdaleana

Para entender a *Doutrina Cooperativista de Inspiração Rochdaleana*, é preciso se ater, mesmo que de forma sucinta, aos antecedentes históricos que influenciaram sobremaneira o desenvolvimento desta concepção.

O advento da Revolução Industrial, ao mesmo tempo em que acelerou de maneira extraordinária a produção, principalmente com a introdução da manufatura, gerou péssimas condições de vida para os trabalhadores e suas famílias. Esta situação de nefastas consequências sociais abriu espaço para o surgimento de propostas alternativas de organização socioeconômica, dentre as quais se deu início à elaboração das ideias cooperativistas, sob a influência direta do pensamento econômico e social dos chamados socialistas utópicos, franceses ou mesmo ingleses do século XIX, com destaque para Robert Owen (1771-1858), François Marie Charles Fourier (1772-1837), Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882).

Pinho (2004, p. 266) destaca que, neste ambiente, a 'razão pensante' "era considerada a única medida a ser aplicada a todas as coisas e também a única em condições de descobrir as falhas da organização econômica e os remédios para corrigi-las". Desta maneira, as concepções dos socialistas utópicos estavam impregnadas do ideal de justiça e de fraternidade, com ar romântico ou até "sonhador", devido à influência sofrida de algumas correntes do pensamento da época, como o romantismo, a democracia e o naturalismo (PINHO, 2004).

Suas concepções ressoaram de tal modo neste cenário que impulsionaram a constituição das primeiras cooperativas que, nas palavras de Pinho (2005), surgem "como produto da miséria e da utopia" de uma massa trabalhadora que buscou superar os problemas,

de acordo com seus próprios meios e riscos, valendo-se da união das forças dos envolvidos, dos seus recursos próprios e da vontade de vencer.

Segundo Fleury (1983), aprofundando nessas tendências, verifica-se que, nas diversas situações de crise no desenvolvimento das sociedades capitalistas, as estratégias cooperativas surgem e ressurgem ganhando corpo e espaço e se apresentando como solução alternativa para a superação das contradições intrínsecas a este desenvolvimento.

Neste cenário surge então a célebre Cooperativa de Rochdale, que configurou o marco da vertente doutrinária.

Observa-se que a cultura organizacional das cooperativas, inspiradas nos pioneiros de Rochdale, é permeada por um conjunto de valores, princípios e normas que orientam suas organizações, e sendo este conjunto de âmbito doutrinário, formulado e formalizado pelos 28 tecelões, que fundaram a cooperativa de consumo de Rochdale, na Inglaterra.

> Os pioneiros, ao fundarem a cooperativa em 1844, se autodenominaram de "Equitáveis Pioneiros de Rochdale", para indicar o espírito que os orientaria no seu empreendimento, baseado numa cooperação equitável, ou seja, justa, igualitária, sincera, contrária a qualquer fraude na apresentação dos serviços aos membros e a terceiros, e ao mesmo tempo, calcada numa cooperação que respeitaria a igualdade de direitos e a liberdade de cada membro (SCHNEIDER, 1999, p. 48).

Para Paul Lambert[12], o mérito alcançado pelos pioneiros deve-se especialmente a terem aproveitado dos princípios isolados de diversas experiências anteriores e realizado uma síntese original destes princípios, dando-lhes sua expressão definitiva. Mesmo quando estes princípios foram adaptados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI) em 1934 (Londres), 1937 (Paris), 1966 (Viena) e sua mais recente formulação em 1995, em resposta a uma realidade econômica e social em constante evolução, não perderam de vista os valores fundamentais da cooperação, que são intrínsecos a estes princípios. Tais valores seriam os que orientam e iluminam a vivência de qualquer cooperativa, permitindo-lhe ser identificada como tal em qualquer parte do mundo (SCHNEIDER, 1999).

Pinho (2004) também é da opinião que embora o Movimento Cooperativo Mundial, sob orientação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), tenha se modernizado e atualizado, na busca por se adequar às exigências advindas do ambiente onde está inserido,

[12] Paul Lambert foi um dos grandes especialistas em história e doutrina cooperativista, chegando a ser, na década de 1960, Diretor e, depois, Presidente do International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC), uma das principais instituições internacionais de pesquisa sobre cooperativas.

ainda se respalda basicamente nas propostas da experiência-símbolo dos Pioneiros de Rochdale, que possui como premissa a valorização humana.

Nota-se que existia uma forte preocupação e inquietação pelos Pioneiros no que diz respeito às questões morais, sendo este um eixo norteador da doutrina cooperativista, assim como uma de suas características intrínsecas.

Fica claro neste contexto que a doutrina cooperativista, portanto, está relacionada, segundo Gonzalo e Cracogna (1985), citados por Schneider (1999), àquilo a que se deve ater quando existe a pretensão de conseguir o que se necessita e, de igual modo, proporcionar as regras práticas ou princípios para o alcance dos objetivos. Schneider (1999), ainda com base na concepção apresentada por estes autores, menciona que

> Sendo o cooperativismo uma realidade dinâmica, o enfoque filosófico-doutrinário poderá orientar-nos sobre o que devemos fazer hoje na realidade que nos circunda, com tudo o que já sucedeu na história do cooperativismo e, em vista do que foi e do que é hoje, projetar sua continuidade para o futuro. A doutrina, por sua vez, inspira um sistema que compreende uma estrutura e uma organização, com suas leis, estatutos e regimentos etc., e um movimento que tem sua dinâmica processual feita por homens, no uso de sua libertação, em busca da satisfação de suas necessidades materiais e culturais e de sua realização individual e comunitária. A doutrina é constituída pelos elementos não observáveis de imediato, mas que constituem a base de sustentação do cooperativismo e lhe conferem a especificidade frente a outras organizações. E esta base é constituída especialmente pelos valores da liberdade, da justiça e da solidariedade (SCHNEIDER, 1999, p.75).

De igual maneira, Georges Fauquet (1942), citado por Desroche (2006), vem chamando a atenção para os valores morais do cooperativismo, dos quais os princípios derivam, apregoando a necessidade de se tornarem reais tanto nas atividades, como na conduta dos cooperados por meio do processo educativo. Comungando com Fauquet, Schneider (2003) também enfatiza serem os processos educativos a via real pela qual ocorre a transmissão das ideias, valores, princípios e das atitudes próprias do sistema cooperativista.

Em cumprimento a essas necessidades, os próprios pioneiros dispensavam substancial atenção às iniciativas de educação dos associados e da comunidade cooperativista, de um modo geral, sendo a educação um princípio cooperativista, enaltecido e respeitado em seu meio, como pode ser percebido no trecho abaixo

> Pouco a pouco surgia uma ampla biblioteca com funcionário em tempo integral, sala de revistas, jornais diários e semanais para o uso coletivo. (...) bem cedo também adquiriram vários telescópios, microscópios e outros instrumentos para as aulas de ciências e para os cursos técnico-profissionalizantes destinados aos associados e a seus filhos. E utilizavam-se as assembleias gerais quinzenais para a educação

> doutrinária dos sócios, sob a forma de discussões sobre os princípios, fins e estatutos da cooperativa (SCHNEIDER, 1999, p.107).

Dedicavam esforços assim, em grande medida, à educação de seus membros[13], por acreditarem ser essencial que estivessem bem informados sobre sua realidade. É interessante mencionar que os Pioneiros de Rochdale percebiam na educação cooperativista um instrumento fundamental para alcançar uma melhor compreensão por parte das pessoas diretamente envolvidas, das peculiaridades da organização cooperativa, que apresenta formas organizativas e econômicas distintas dos empreendimentos até então existentes, imbuídas de outros princípios, valores e cultura.

Assim, dentro dos pressupostos da educação cooperativista, que se afirmava no âmbito organizacional, valorizava-se inicialmente a formação de gestores, com a clara predominância da educação do homem, porém, em realidade, almejava-se muito além disso, como bem salienta Paul Lambert (1964), citado por Martin (2005), objetivava-se uma total transformação do mundo e do homem, com a esperança de renovação tanto do sistema econômico, como do social e a consequente elevação do comportamento moral dos homens. Isto em virtude principalmente do contexto social da época, de forte contestação aos problemas gerados pela Revolução Industrial, tanto para a classe operária como para o campesinato.

Assim é possível perceber que a preocupação em torno da efetivação da educação cooperativista remonta à criação da primeira cooperativa em 1884, a célebre *Society of Equitable Pioneers.* Preocupação que pode ser verificada também na atualidade, sendo que as palavras de Martin são emblemáticas neste sentido, quando afirma que “La propia educación cooperativa no es solamente una condición previa sino también una condición esencial y permanente a la acción cooperativa en si” (MARTIN, 2005, p. 54).

2.2.2 Teoria Econômica da Cooperação: as cooperativas e sua função econômica

Dentro da vertente teórica da economia da cooperação, merece destaque a Teoria de Münster, por contar com um corpo sistêmico de pesquisadores e docentes dedicados ao seu desenvolvimento e aplicação, que se encontram organizados na Escola de Münster, caso que

[13] Essa educação incluía aprender a ler e escrever, já que o analfabetismo era comum nas classes populares e limitava as possibilidades de desenvolvimento pessoal.

não se verifica nas demais teorias pertencentes a essa vertente[14]. Esta Escola conta com a participação de um grupo de professores do Instituto de Cooperativismo da Universidade de Münster sediada na Alemanha, como Boettche, Eschenburg, Benecke, Grossfeld, Bônus, entre outros, além de compreender membros de alguns Institutos Universitários da América Latina. (PINHO, 2004).

Trata-se de uma teoria alicerçada no racionalismo crítico, que se utiliza da metodologia de investigação científica para investigar as condições necessárias à estabilidade e ao poder competitivo das cooperativas. Ela se contrapõe às preocupações doutrinárias, utópicas, típicas da tradição rochdaleana. A proposta é atender concretamente aos interesses individuais dos membros associados, utilizando como instrumento a prática da solidariedade cooperativa. Desta forma, Pinho (2005, s/n) refere-se a um 'Cooperativismo sem Rochdale', o que significa dizer, "sem conteúdo doutrinário, é na realidade uma adequação pragmática da atividade econômica cooperativista no contexto das modernas economias nacionais e, em seguida, na economia mundializada". Ainda Pinho (2004, p.292) enfatiza que esta teoria "propõe a utilização das cooperativas sem o objetivo de reformar o homem e/ou a sociedade". Aqui o cooperativista é encarado como um ser racional que age em função de suas necessidades.

Existe, deste modo, a ênfase na racionalidade econômica e administrativa, alicerçada no instrumental científico, possuindo como áreas de concentração a Economia e a Administração.

Portanto, verifica-se que essa teoria está fundamentada nos aspectos econômicos, como explicação para a cooperação, minimizando, ou em certos momentos até mesmo desconsiderando a importância dos valores cooperativistas como propulsores da cooperação. Assim, a ênfase recai inevitavelmente na busca constante pela gestão profissionalizada das cooperativas e também na implementação de um eficiente sistema de monitoramento, contando para isso com a participação democrática dos associados nas instâncias de decisão coletiva.

Ocupa-se, desta maneira, em grande medida, da investigação das condições necessárias à estabilidade e ao poder competitivo das cooperativas, além de sinalizar a ampla necessidade de propiciar eficientes instrumentos para aprimorar o fluxo de informações nestas organizações. Por isso pretende fornecer variadas oportunidades de participação e autênticas possibilidades de os cooperados manifestarem os desapontamentos para com a organização.

[14] Dentre elas, podem-se destacar a Teoria da Cooperatização Global, Cooperatização Sistêmica, Cooperatização Fiduciária, Teorias Cooperativas Neoclássicas e a Teoria do Comportamento Cooperativo, entre outras.

De acordo com que é apresentado por Benecke (1980), dois problemas podem ser apontados como referentes ao processo de educação nas organizações cooperativas. Visto que existem

> 1. aqueles associados que, por sua reduzida operação com a cooperativa, pouco contribuem para a formação de excedentes, podem se beneficiar em maior grau do trabalho educativo que outros associados, aos quais se deve excedente em maior proporção. Os associados mais ativos no uso dos serviços subvencionam, portanto, os menos ativos.
> 2. os associados de melhor formação que não participam dos cursos, contribuem na base de sua operação com a cooperativa, para a formação dos excedentes, financiando com isto o trabalho de formação que irá beneficiar outros associados (BENECKE, 1980, p.113).

Desse modo, o autor enfatiza que, em ambos os casos, existe inevitavelmente quem tire vantagem do esforço dos outros, haja vista que se cada associado toma conta da equivalência entre seu beneficio e seu esforço, é duvidoso que o trabalho educacional seja financiado por meio dos excedentes.

Assim, Benecke (1980) assinala que, no primeiro caso, ao subvencionar associados que cooperam com menor intensidade, isso pode acabar oferecendo perigo de estabilidade à cooperativa, já que a subvenção pode ser entendida como incentivo para não cooperar ativamente. No que diz respeito ao segundo problema, o autor ressalta que não ocorrerá conflito se os ditos prejudicados (os mais instruídos) encararem o trabalho educativo a ser realizado como forma de beneficio mais vantajoso do que seria com a utilização imediata dos excedentes, mesmo que este benefício só venha a ocorrer em um momento posterior.

Mesmo com essas limitações, nas palavras de Benecke (1980, p. 115), “é justificada a esperança de levantar o nível cultural por meio das cooperativas”. Acrescenta assim que um dos efeitos da educação, mesmo que ainda de forma tímida em algumas cooperativas, é referente às informações que são repassadas para os associados sobre os aspectos que perpassam a organização, seja através das assembleias ou concentradas em atividade empresarial diária. Desta forma, existe a valorização de instâncias de participação para que se possa elevar o nível educacional dos cooperados através das cooperativas.

Nestes termos, continua o mesmo autor que não deveriam ser utilizados os escassos meios para educação, com o objetivo de formar o homem que coopera por motivos puramente altruístas. Seria melhor aproveitar de tal meio para o investimento educacional, em informar os sócios sobre seus direitos e deveres. “Assim, o frequente desejo de beneficiar-se a curto

prazo cederia lugar ao desejo de alcançar maior bem-estar a longo prazo" (BENECKE, 1980, p. 117).

Após enfrentamentos entre estas duas correntes - Vertente Pioneira do Cooperativismo e Teoria Econômica da Cooperação – na atualidade verifica-se um consenso entre os teóricos sobre a complementaridade dessas teorias. Como bem salienta Pinho (2005, s/n)

> repete-se, aliás, conclusão idêntica à longa querela entre os defensores do método indutivo e os defensores do método dedutivo, até que um autor famoso (Schmöller) resolveu a questão com uma frase aparentemente banal: "ambos são tão necessários como as duas pernas para andar (PINHO, 2005, s/n).

No decorrer das discussões empreendidas no tópico a seguir essa complementaridade será mais bem explanada com base nos autores que fazem uma discussão mais aprofundada do assunto.

2.3. Educação cooperativista: cláusula pétrea do sistema cooperativo

É passível concluir, diante deste quadro, que a educação cooperativista é reconhecidamente um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo, formando parte tanto dos princípios (um dos quais é a própria educação cooperativista), como das necessidades explícitas destas organizações. Questão acentuada por Diva Benevides Pinho (2003), quando fez uma analogia com o conceito de cláusulas pétreas do Direito Institucional para expressar como a educação cooperativista é uma importante ferramenta para a consolidação do sistema cooperativo:

> Diz-se, em direito, que as *cláusulas pétreas* do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em *pedras* e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos. Metaforicamente, pode-se afirmar que a educação dos associados, ou educação cooperativa, é importante *cláusula pétrea* do sistema cooperativo internacional (PINHO, 2003, p.3).

Tendo em vista tratar-se de um dos princípios do cooperativismo, Santos (s/ano) salienta ser a educação cooperativista o principal instrumento de que o cooperativismo deve se utilizar para promover seu próprio desenvolvimento. Nesta direção acentua que, na medida em que os associados, dirigentes e todos os envolvidos direta ou indiretamente na cooperativa começarem a ter uma melhor compreensão do que é e o que pode o cooperativismo e sua

cooperativa, terão a oportunidade de vivenciar com mais autenticidade o seu papel e cumprir mais eficientemente suas responsabilidades. Em suma, tornam-se indivíduos "verdadeiramente PARTICIPATIVOS na vida de suas cooperativas e, consequentemente, COMPROMETIDOS com sua gestão" (SANTOS, s/ano, p. 13).

Esse fato é facilmente verificado nas discussões realizadas pelos órgãos de representação do cooperativismo a nível mundial, nacional e estadual acerca da educação cooperativa e sua importância para o sistema cooperativista de um modo geral. Assim, não é de estranhar que nas pautas de discussões dos eventos realizados por essas organizações, como Seminários, Encontros e Congressos, esta temática tem sido recorrentemente privilegiada. Até mesmo a recorrência aos meios de comunicação de massa tem sido amplamente utilizada pelos representantes do cooperativismo para afirmarem e reafirmarem as vantagens da educação cooperativista e os benefícios de sua prática para estes empreendimentos.

Prova disso é que na promoção do "VII Seminário de Tendências do Cooperativismo Contemporâneo", no ano de 2008, o tema escolhido para ser apresentado e discutido foi **Economia social: governança e educação cooperativista,** sendo estes temas trabalhados com os presentes, por meio de oficinas. Após os debates empreendidos, construiu-se um conceito que resume a concepção dos participantes a respeito da educação cooperativista e o seu significado para as cooperativas vinculadas ao sistema OCB.

> Educação cooperativa é um processo pedagógico (integral e contínuo de ensino e aprendizagem) voltado à formação da sociedade, dos sócios e dos empregados de cooperativas e de seus familiares. Esse processo é baseado nos princípios e valores do cooperativismo, fortalecendo a identidade e a sustentabilidade cooperativa e incentivando o ambiente e a cultura da cooperação (Retirado do site www.brasilcooperativo.coop.br, em dezembro de 2008).

O V Congresso Mineiro de Cooperativismo, ocorrido no final de 2008, dando continuidade no âmbito estadual aos trabalhos do VII Seminário de Tendências do Cooperativismo Contemporâneo, enfatizou a importância de promover a gestão profissionalizada nas cooperativas, afirmando para tanto ser fundamental a intensificação da prática educativa nestas organizações. Entre as propostas de orientação para a discussão dos grupos participantes das oficinas, três temáticas centrais foram privilegiadas, quais sejam:

- A visão dos cooperados como donos e usuários da cooperativa e a importância de cada um nos processos decisórios para assegurar o bom desempenho dos negócios;

- Conselhos de administração fiscal e diretoria executiva. Como eliminar conflitos de alinhar interesses entre o exercício do poder e as boas práticas de governança corporativa[15]; e
- A importância da gestão profissional e a preparação dos gestores de cooperativas para enfrentar os crescentes desafios de mercado (legislação, concorrência, inovação, alianças etc.).

Dentre as várias respostas a estas indagações dadas pelo público presente, sobressaiu de forma unânime a prática da educação cooperativista como crucial para garantir o pleno desenvolvimento destas organizações. De igual forma, foi ressaltada a necessidade de promover a capacitação e a profissionalização permanente dos conselheiros, do corpo técnico (colaboradores e assessores contratados) e, principalmente, do quadro social.

Seguindo na reflexão, concentrando-nos nos aspectos conceituais, diversos autores que se ocupam do estudo das cooperativas dão especial destaque e relevância ao tema da educação cooperativa. Hendges e Schneider (2006) acrescentam que a educação cooperativista significa também conhecimento. Deste modo, para que um sócio inicie sua participação em uma cooperativa e passe a integrar seu quadro social, precisa fundamentalmente identificar e compreender os valores, regras e princípios que norteiam o movimento cooperativo, para que obtenha também, da mesma forma, um maior entendimento sobre o empreendimento econômico do qual irá fazer parte. Neste sentido, as cooperativas devem proporcionar aos futuros associados uma abordagem geral sobre a identidade e filosofia cooperativista, por ser mais fácil formar uma estrutura cooperativa do que formar cooperados. Por isso mencionam a importância de os cooperados ingressarem na cooperativa já conhecendo de antemão sua estrutura e os princípios que orientam seu funcionamento.

A expectativa é de que a partir do conhecimento de sua organização, os cooperados possam entender melhor a realidade que lhes circunda, passando a ser promotores do seu próprio desenvolvimento e agentes de melhorias ou mesmo de transformação de suas realidades.

Nesta direção, Frantz (2003, p. 2 e3) ressalta que

> Quanto mais se compreende os fenômenos e os acontecimentos em todos os espaços da vida, mais possibilidades de organização e ação se apresentam diante de suas

[15] Princípios da governança corporativa: transparência, equidade e participação, prestação de contas, cumprimento das leis e responsabilidade corporativa.

> dificuldades ou interesses. Entre o conhecimento e a ação dos homens existe uma estreita relação. Dessa relação nasce o poder de ação. Pela organização cooperativa, busca-se poder de ação. Portanto, faz sentido aprofundar o conhecimento teórico sobre o que é e como funciona uma cooperativa. O exercício do poder cooperativo depende dessa compreensão, depende de conhecimento (FRANTZ, 2003, p.2 e 3).

Podemos completar essa afirmação citando Paulo Freire (1997, s/p.), quando afirma que "O Homem é consciente e na medida em que conhece (e compreende), tende a se comprometer com a própria realidade".

Esse aspecto é também levantado por Albuquerque (2003, p. 114), ao mencionar que as questões relativas à educação necessitam ser, tanto identificas, como analisadas com base no contexto social, por levar em consideração que "o 'sujeito' não existe antes ou fora da comunidade, esta constitui o marco, o horizonte de perspectivas em que ele se acha imerso, desde o nascimento". Assim, continua o mesmo autor, o maior conhecimento do contexto social pelo individuo aumenta suas possibilidades de se autocompreender e, da mesma forma, conseguir identificar quais são os limites e as possibilidades reais existentes de transformação, através de uma prática social que se objetiva nos projetos de educação, bem como nos conteúdos programáticos que sejam essencialmente voltados para construir indivíduos em sujeitos de sua própria realidade, de si mesmos e do ambiente que os circunda.

Assim, empreende a seguinte reflexão

> Parece que na sociedade moderna a fragmentação, ao afirmar-se como método de aprendizado, consolidou e possibilitou a emergência de um conceito de educação que: separa saber especulativo – theoría – (desvelador do mundo, da realidade, destinado ao cidadão) do saber fazer – téchne – (acessível aos que executam e que aprendem apenas no exercício do trabalho) como se fossem duas dimensões diferentes, ainda que complementares à aquisição de competências necessárias ao usufruto do mundo social. (ALBUQUERQUE, 2003, p.109).

Desse modo, o autor menciona que não dá mais para pensar programas educacionais desfocados, que não levam em consideração as peculiaridades das cooperativas e da realidade da qual fazem parte, realizando capacitações que estejam pautadas em "generalizações que descontextualizam conteúdos, têm seu enfoque no indivíduo e distanciam teoria da prática" (ALBUQUERQUE, 2003, p. 124).

Para Paulo Freire, "a transmissão de conteúdos estruturados fora do contexto social do educando é considerada 'invasão cultural' ou 'depósito de informações' porque não emerge do saber popular. Portanto, antes de qualquer coisa, é preciso conhecer o educando. Conhecê-

lo enquanto indivíduo inserido num contexto social de onde deverá sair o “conteúdo” a ser trabalhado” (FEITOSA, 1999, p. 148).

Seguindo essa direção, Albuquerque (op.cit), ao fazer referência sobre projeto político-pedagógico, assinala que este deve cumprir a missão de identificar quais são as finalidades sociais a serem reforçadas, para que garanta de fato a construção de dignidades e, ao mesmo tempo, de indivíduos mais autônomos. Assim, os projetos político-pedagógicos cooperativos devem ser entendidos como espaços de construção coletiva dos conhecimentos que se encontram, tanto disponibilizados pela cultura de uma sociedade, como existentes no grupo. Estes projetos educacionais clamam por um agir cooperativo no seu sentido mais amplo, que possibilite a passagem de uma cultura pautada na desconfiança, para uma cultura que tenha como prioridade, necessariamente, a cooperação.

Assim, a respeito desta questão, Fauquet, mencionado por Desroche (2006), analisa que, para o movimento cooperativo, o perigo seria a falta de conhecimento de suas próprias características, especialmente se ativer somente aos seus aspectos econômicos. Assim, as condutas práticas nos negócios cooperativos, que visualizem somente um ser econômico em detrimento de uma pessoa, ou seja, um ser moral e social, comprometem inevitavelmente, por um lado, a disseminação do espírito da cooperação e por outro lado, a sua prosperidade material .

Nesse marco, Presno Amodeo apresenta a visão de Jakobsen:

> A educação cooperativa deve cumprir,..., segundo Jakobsen (1996), basicamente dois propósitos: a) socializar aos membros no entendimento da lógica e dinâmica da organização cooperativa e do seu papel como cooperados e b) equipá-los com ferramentas suficientes que os habilitem a pensar novas soluções segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos frente às crises e às necessidades de mudança e inovação por parte da empresa. Neste último item, englobam-se tanto técnicas de gestão e produção, como conhecimentos específicos da mais variada espécie, que melhorem o desempenho, tanto do produtor, como da cooperativa (PRESNO AMODEO, 2006, p. 168).

É dentro deste contexto que se verificam constantes manifestações dos próprios representantes das cooperativas, como mencionado anteriormente, sobre o Congresso realizado pela Ocemg, sobre a necessidade de promover um processo contínuo de aprendizagem nas cooperativas e, por conseguinte, de difundir entre os indivíduos envolvidos, direta ou até mesmo indiretamente, o conhecimento sobre sua natureza específica. Para tanto, enfatiza-se a importância de recorrer ao quinto princípio cooperativista, qual seja, “*educação,*

formação e informação", no intuito de atender aos imperativos particulares de tais processos de aprendizagem nestas organizações.

Observa-se, desta maneira, a existência de um tipo de educação voltada exclusivamente para as cooperativas, em atendimento às demandas específicas que apresentam estas organizações. Ao prosseguir um pouco mais na análise, isto poderá ser mais bem percebido.

Desta maneira, tendo em vista essa discussão, Schneider e Hendges (2006) apregoam que a educação cooperativista deve ser entendida como

> todas as atividades que despertam o interesse comprometido dos sócios. Esta atitude por si só já é um caminho para alcançar a educação. A dificuldade reside em saber despertar o interesse dos sócios para comprometer-se, uma vez que de uma maneira geral as pessoas querem resultados imediatos, e a imediatidade não faz parte da educação cooperativa. Ao contrário, educação cooperativa é um processo que dura por toda a vida, é inesgotável, devendo ser cuidado, revisado, experimentado, degustado, isento de qualquer tipo de discriminação quanto a gênero, idade, profissão, raça etc. Nada impede sua evolução, não havendo nenhum entrave que o impeça de seguir seu percurso e para tanto deve existir sempre o *animus cooperandi* para tal. Enquanto estivermos vivos, temos oportunidade de nos educarmos (SCHNEIDER e HENDGES, 2006, p. 39).

Isto posto, deve-se mencionar que a educação cooperativista possui uma tarefa primeira, destacada por Martin (2005), em seu artigo intitulado "¿La cooperativa es también uma escuela humanista? Visión filosófica sobre la educación cooperativa", a da necessidade de

> (...) formar una persona (um cooperativista) ilustrada y convencida, más que formar un técnico o un gestor de las cooperativas. No puede existir movimiento cooperativo sin cooperativas sólidas y bien estructuradas; no pueden haber cooperativas sólidas y estructuradas sin cooperativistas ilustrados y convencidos (MARTIN, 2005, p.54).

Dentro deste contexto, Garzón (1978), citado por Schneider (2003, p. 36), chega a proclamar a importância de "formar cooperadores antes de criar cooperativas", por acreditar que é exatamente a inexperiência nos negócios, devido ao desconhecimento dos princípios, valores, normas e especialmente dos fins do cooperativismo, por parte dos indivíduos envolvidos diretamente no empreendimento cooperativo, um dos maiores obstáculos para criar uma simples cooperativa de base e quanto mais um desenvolvimento do "setor cooperativo". Em consonância com Garzon, Watkins (1989) acentua que "não pode haver

cooperação sem cooperadores, e os cooperadores, diferentemente dos poetas, não nascem, se fazem" (WATKINS apud SCHNEIDER, 2003, p. 25).

De igual maneira, Georges Lassere – um dos primeiros acadêmicos a se dedicar ao estudo das cooperativas, membro da Escola de Nîmes – via "na educação cooperativa o mais importante processo para a formação do 'homem cooperativo'" (LASSERE apud SCHNEIDER, 2003, p. 15). É preciso levar em consideração, dessa forma, que a educação cooperativista se traduz em um processo de aprendizagem contínua e persistente, a ser promovido pelas organizações cooperativas, capaz de dar subsídios para o enfretamento das contradições internas e externas que porventura se apresentem a estas organizações.

Questão essa aprofundada por Schneider (2003), ao salientar que

> Não se consegue mudar uma situação de concorrência para ajuda mútua de uma hora para outra. Desencadeia-se um processo cujo resultado só se obtém a longo prazo. Por isso, também, deve enfatizar-se na educação cooperativa seu caráter de educação permanente. Educar para solidariedade e a ajuda mútua tende a ser uma tarefa precípua das cooperativas. Daí a importância de os dirigentes das cooperativas serem sensíveis a esta realidade, investirem na educação dos seus associados e funcionários (SCHNEIDER, 2003, p.14).

Para tanto, é preciso levar em consideração ao realizar os processos de aprendizagem nestes empreendimentos, de sua dupla natureza. Como se trata de uma organização que possui duas dimensões complementares, de uma associação e de um empreendimento econômico de gestão coletiva e democrática, apregoa-se que as propostas de capacitação dirigidas às cooperativas precisam inevitavelmente contemplar essas duas dimensões referidas. Assim, Uribe Garzón, citado por Schneider (2003, p. 35), enfatiza que "uma competente formação econômica, administrativa e técnica deve vir acompanhada duma fundamentação doutrinária cooperativista, como a 'alma da cooperação'".

Deste modo, no intento de aprofundar as reflexões acima realizadas, remeter-se-á as observações acerca da educação cooperativista, realizadas por Watkins (1986), na sua obra *Co-operative principles,* ao enfatizar que se trata de um princípio indispensável para a existência das cooperativas, por três razões:

> 1- permite la comprensión filosófica, técnica (herramientas de gestión) y práctica de todos los demás principios, porque cada principio exige, en su aplicación, la manifestación de un espíritu cooperativo desarrollado;
> 2- para el desarrollo y el progreso de la organización de la cooperativa porque la cooperativa es una empresa que también debe de tener éxito;
> 3- para que el movimiento comience en primer lugar y continúe luego en el espíritu de los hombres y mujeres cooperativistas que se sitúan siempre en el centro de su acción (WATKINS, 1986 apud MARTIN, 2005, p.57).

Complementando o que fora apresentado por Watkins, Schneider (2003) enfatiza que a educação cooperativista é um mecanismo indispensável para garantir a sobrevivência das cooperativas, reforçando que, sem essas atividades de cunho educacional, as cooperativas podem correr o risco de serem absorvidas pelo sistema socioeconômico vigente, em que há predominância da concorrência e do conflito. Neste sentido, acrescenta que:

> A educação cooperativa, além de capacitar as pessoas a adquirir em um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os co-proprietários do empreendimento e, também, para conhecer melhor a organização na qual trabalham" (SCHNEIDER, 2003, p.15).

De acordo com o mesmo autor, existem estreitos vínculos entre cooperativismo e educação, pois é exatamente pelos processos educativos que se da a transmissão das ideias, valores, dos princípios e das atitudes que são norteadoras do cooperativismo. Nessa mesma linha de pensamento, Frantz (2001) considera a educação e a cooperação duas práticas sociais, sendo que em determinados aspectos uma contém a outra, ou seja, tanto no processo de educação é possível verificar práticas cooperativas, como o inverso também pode ser observado, pois os processos cooperativos educam. É cooperando que se aprende a cooperar.

Em face disto, a educação cooperativista, ao possibilitar o aprimoramento tanto da gestão social como empresarial das cooperativas, permite contribuir satisfatoriamente para o alcance da competitividade. Assim, a capacitação/formação das cooperativas viabiliza a profissionalização dessas organizações, privilegiando os dirigentes e administradores, como os cooperados em geral. Dentro deste panorama, alguns autores, como Jakobsen (1996), Presno Amodeo (1999) e Valadares (2005), acentuam que a capacitação passa a ser fator decisivo no desenvolvimento destas organizações, pois impulsiona as relações entre os indivíduos, assim como proporciona uma maior ampliação da capacidade de gestão. A grande preocupação gira em torno da real capacidade dos cooperados de gerir um empreendimento econômico que seja de fato competitivo nos mercados, visto que as constantes mudanças - que têm ocorrido em nível nacional e mundial, com reflexos imediatos sobre as dimensões social, econômica e política, das sociedades de um modo geral e das empresas de forma particular - têm desafiado os empreendimentos a obter uma maior capacidade de adaptação frente a esses determinantes desta nova ordem mundial.

Dentro deste contexto, Presno Amodeo (2006, p. 154) acentua que “no intento por melhorar a competitividade das cooperativas, frequentemente se procura torná-las similares em tudo a empresas não cooperativas, parecendo que existe a crença de que deveriam ser menos cooperativas para poder se tornar mais competitivas”. Assim, existem constantes pressões para que essas organizações se ‘empresarializem’. Porém, continua a mesma autora, como as cooperativas possuem uma identidade específica, as mudanças implementadas na organização no sentido de torná-las mais competitivas, privilegiando uma gestão que só leva em consideração o lado empresarial destas organizações, podem ocasionar distorção da sua própria identidade, principalmente se a gestão social não é levada em consideração.

A respeito dessa questão, Oliveira (2006, p. 25) menciona que o principal problema de gestão das cooperativas, assim como o de todo o sistema, está diretamente relacionado com a “falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados”, visto que consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa. Ao acontecer essa ruptura, o autor enfatiza que a cooperativa acaba por perder a principal força de sua vantagem competitiva, “que é representada pela maior amplitude da cooperativa como instituição empresarial, resultante da integração com seus fornecedores (cooperados) e clientela (representada, em significativa parte, por cooperados)” (OLIVEIRA, 2006, p. 25).

Comungando com esta assertiva, Frantz (2003, p. 4) menciona que “em muitas circunstâncias, as cooperativas aparecem mais como meios de garantir a ‘inscrição na estrutura social’, procurando evitar a exclusão social. Em outras circunstâncias, a cooperação se constitui em um instrumento de poder nas relações econômicas do mercado”.

Desta forma, conforme defende Presno Amodeo (1999, p. 1), a gestão social e empresarial são “as duas faces da mesma moeda” e por isso devem ser igualmente promovidas, para que, por exemplo, ao serem competitivas nos mercados, não deixem necessariamente de incentivar uma profunda relação com os co-proprietários do empreendimento, além de incentivar sua real participação nas decisões que vão indicar os rumos da organização cooperativa, valorizando consequentemente seu desenvolvimento socioeconômico.

A Figura 01 ilustra a dupla natureza dessas organizações.

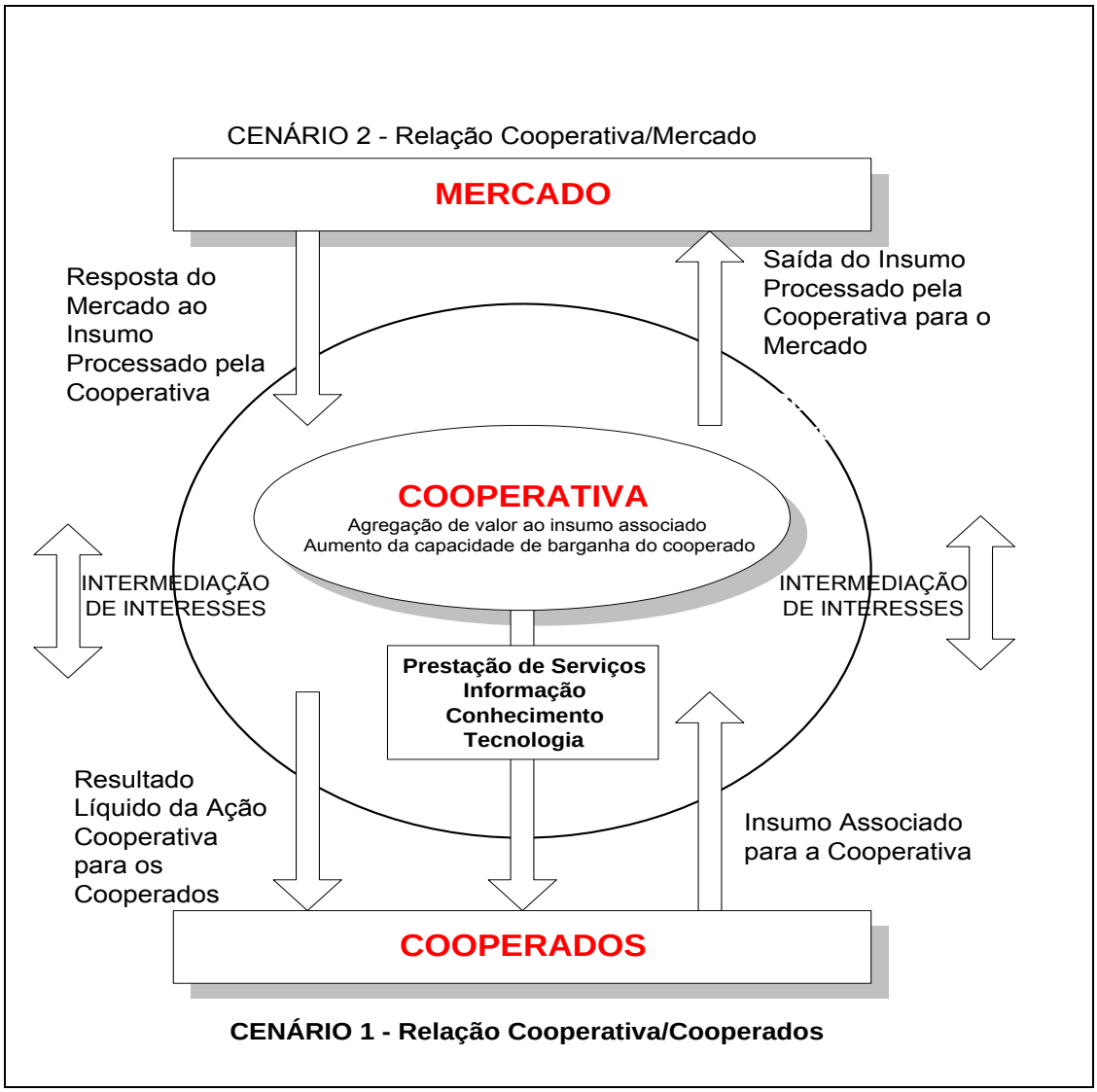


Figura 01: Modelo das Relações Econômicas entre Cooperativa, Cooperados e Mercado.

Fonte: Valadares (2003).

Verifica-se uma relação dinâmica entre as cooperativas e os cooperados e vice-versa, e das cooperativas com o mercado. Assim, estas organizações desempenham um papel de intermediação nas relações dos co-proprietários do empreendimento com o mercado. Em se tratando de suas relações com os cooperados, cumpre às cooperativas desempenhar determinados papéis, como a prestação de serviços aos membros, a circulação de informações por toda a organização e a disseminação de conhecimento e tecnologia. Em contrapartida, os cooperados entregam os produtos, fruto de seu trabalho, para a cooperativa. Quanto às transações com o mercado, existe a necessidade real de se comportar como um empreendimento competitivo, oferecendo produtos de qualidade que atendam à demanda dos consumidores em pé de igualdade com as demais empresas que se encontram nesse ambiente

e trabalham com o mesmo portfólio de produtos. Fica claro no esquema que as cooperativas também precisam ser competitivas, sem deixar de valorizar seu principal ativo, os cooperados. Observa-se, deste modo, que existe um tipo de relação com o mercado e outro totalmente diferente com os associados. De um lado, valoriza-se a competitividade e de outro, a cooperação mútua é a base das relações. Assinala-se, desta maneira, que nestas organizações, e devido à sua dupla natureza estes dois lados caminham juntos, o aspecto econômico prima pela competitividade como um fator de sobrevivência, isto enquanto empreendimento econômico; já enquanto associação de pessoas, as relações devem estar permeadas pela confiança, cooperação e solidariedade entre os membros associados.

Isto é apresentado de igual modo por Jank e Bialoskorski Neto (1994), citados por Presno Amodeo (1999, p. 3):

> as cooperativas estão situadas entre as **economias particulares** dos cooperados, de um lado, e o **mercado**, de outro lado, aparecendo como **estruturas intermediárias que congregam interesses comuns**. Elas não possuem, assim, do ponto de vista econômico, uma **existência autônoma e independente dos seus membros**, como ocorre nas sociedades de capital, mas surgem como organizações intermediárias postas a serviço da **satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados.** Desta forma, as relações econômicas entre os cooperados e sua empresa devem ser caracterizadas como **'ato cooperativo',** e não como '**ato comercial (**JANK e BIALOSKORSKI NETO, 1994 apud PRESNO AMODEO, 1999, p. 9).

Nesta direção, Presno Amodeo (1999) menciona que por se tratar de uma organização que apresenta uma forma peculiar de governança, em comparação com os demais empreendimentos que privilegiam o capital, apresenta maiores custos de governança, uma vez que cada sócio tem direito a um voto, assim, deverão ser convocadas assembleias para as decisões principais e contemplar a participação de todos indiscriminadamente; independe, portanto, do capital dos associados, sendo que é conferido a cada membro os mesmos direitos de participação. Para que determinadas decisões sejam tomadas, democraticamente se procede às deliberações, e as decisões são ratificadas por maioria.

Outro aspecto que ocasiona maiores custos de governança para as cooperativas é a rotação dos associados na direção pela mudança dos dirigentes. Assim, muitas vezes, quando estes associados começam a se familiarizar com as rotinas e procedimentos da administração das cooperativas, precisam se retirar do cargo, para dar lugar a uma nova diretoria democraticamente eleita para compor os cargos de direção da organização. Deste modo, passa a ser crucial a capacitação dos associados de forma que possam assumir os cargos de direção

já com um determinado nível de conhecimento que lhes permita desempenhar suas funções com relativa competência (PRESNO AMODEO, 1999).

Mesmo apresentando altos custos de governança, apregoa-se que tais custos não devem ser considerados negativos para o empreendimento cooperativo, pelo contrário, são aspectos que identificam a própria essência da cooperativa e sua razão de existência, por isso deveriam, como acentua Presno Amodeo (1999, p.1), "se transformar em investimento e vantagens comparativas, para que a própria essência associativa da organização não se transforme na causa da sua falta de competitividade". Portanto, a forma como será dirigido esse empreendimento econômico é que determinará o alcance do sucesso da cooperativa.

Isto posto, compreende-se que a gestão social e a empresarial precisam ser reforçadas pela educação cooperativista. Para tanto, é necessário priorizar importantes mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados, bem como reforçar a gestão interna do poder para que ocorra o alcance da aprendizagem conjunta.

Por sua vez, como aponta Presno Amodeo (1999), se bem a capacitação é uma ferramenta reconhecidamente imprescindível para a gestão de qualquer empresa, no caso específico das cooperativas, ela visa também a transformar os associados em verdadeiros donos de seu empreendimento e em ativos agentes do desenvolvimento de suas comunidades. Assim, a capacitação também será um instrumento de empoderamento dos cooperados e, consequentemente, os ajudará a se transformar em verdadeiros sujeitos de seu destino.

Romano (2002) considera empoderamento

> uma abordagem que coloca as pessoas e o poder no centro dos processos de desenvolvimento; um processo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida e tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir.... Com o empoderamento, se procura combater a ordem naturalizada ou institucionalizada dessa dominação (seja ela pessoal, grupal, nacional, internacional; seja ela econômica, política, cultural ou social) para construir relações e ordens mais justas e equitativas (ROMANO, 2002, p. 9).

De acordo com Watkins (1989), qualquer sistema educativo deve proporcionar experiências concretas que possibilitem aos participantes envolvidos desempenhar suas próprias habilidades e a personalidade (SCHNEIDER, 2003).

Assim, como admite Frantz (2001), a educação se traduz em um processo cooperativo, desde que este processo seja essencialmente voltado à emancipação humana, e também um processo interativo e democrático, em que os sujeitos, através da ação comunicativa, podem se tornar donos do próprio destino e construtores da sua própria história.

Com base nisso, Argolo (2002) assinala que

> A educação cooperativista deve propor-se a, na sociedade, ser um instrumento eficaz na construção de um tipo de convivência social onde tão alardeada, mas pouco realizada, democratização de oportunidades, seja acompanhada pela democratização dos resultados atingidos pela sociedade, contribuindo para superar as causas estruturais e de outra ordem, que levam à formação de classes sociais antagônicas, umas privilegiadas e outras marginalizadas em termos de poder, apropriação e usufruto das riquezas, do emprego, da tecnologia e da cultura (ARGOLO, 2002, p. 60).

Por sua parte, Frantz (2003) vai além, afirmando que

> quando se trata de educação, inerente à cooperação como processo social, muitas vezes, as práticas educativas aparecem de forma difusa em empreendimentos de cooperação, associadas a processos de comunicação ou de interação entre os associados, dirigentes e funcionários. Nas atividades cooperativas como processo social, as práticas educativas se diluem no sentido pedagógico das ações nelas desencadeadas. A educação aparece como resultado da interação entre sujeitos que objetivam construir espaços políticos ou espaços econômicos. Porém, práticas educativas podem também estar presentes na dinâmica operacional e de funcionamento de organizações cooperativas, diluídas nas atividades do processo da cooperação, como "práticas de ação sobre outros", através das quais se busca influenciar modos de pensar, valores e comportamentos. Isso acontece, especialmente, quando a organização cooperativa tem mero caráter instrumental no jogo das forças de mercado. Enfim, a educação em práticas do movimento cooperativo se constitui um processo complexo, carregado de diferentes sentidos, promovidos pelas ações de gestão ou por processos de comunicação (FRANTZ, p.13-14).

Assim, Schneider (2003, p.14 e 15) concorda com Frantz e Argolo quando destaca que a educação cooperativista precisa agir no sentido de "mudar o comportamento do agente da cooperação, no sentido de transformar o perfil do associado desinformado, desestimulado, desinteressado, não participativo, individualista, competitivo, para um perfil de associado bem informado, solidário, motivado e participativo".

2.4. A importância das instâncias participativas e da democracia no processo de educação cooperativista

Nessa sequência de argumentos, serão utilizadas as concepções e discussões de Desroche, referentes à democracia nas cooperativas e a seus públicos, pois, como bem ressalta o autor,

> A democracia na cooperativa enfrenta vários problemas quando se trata de uma microssociedade cujos membros se conhecem e se reconhecem, encontram-se e se substituem frequentemente e espontaneamente, apostam significativamente no desafio coletivo, dominam mais ou menos sua responsabilidade conjunta, decidem geralmente com unanimidade depois de amadurecidas deliberações e dispõem de serviços comuns reduzidos ao mínimo (DESROCHE, 2006, p.134).

Porém, destaca-se que com o maior crescimento das cooperativas, novas exigências se impõem neste contexto, verificam-se constantes imperativos para refinar a sua estrutura, e neste sentido, surge a necessidade de recorrer a uma comunicação interna mais complexa, a profissionais altamente qualificados e que se dedicam ao trabalho em tempo integral, à contratação de funcionários por meio de seleção realizada com base em critérios objetivos e racionais, enfim, de transformar a democracia direta em indireta e ao mesmo tempo participativa e de implantar assim uma administração mais racional e mais exigente (DESROCHE, 2006).

Assim, este autor menciona que, conforme ocorre o crescimento da organização cooperativa, aos poucos se define uma estrutura-tipo, com quatro tipos de integrantes, a qual ele apresenta como um quadrilátero cooperativo. Schneider (1999, p. 196), ao fazer menção ao estudo de Desroche, aponta que “sem esta quádrupla dimensão da democracia, não pode haver verdadeira participação, e só o movimento cooperativo a realiza na vida econômica”.

Em seus trabalhos, Desroche acentua que estas populações são geralmente de quatro tipos, exceto no caso de microssociedades que ainda não se encontram em processo de crescimento, e no caso de cooperativas em que todos os trabalhadores são sócios. Para os demais casos, aponta que esses quatro tipos de integrantes presentes são os seguintes: a população dos sócios (ou societários), dos administradores eleitos, de gerentes nomeados e empregados assalariados. Esses seriam os quatro públicos privilegiados atendidos pela educação cooperativa.

Posicionam-se esses quatro públicos, cada qual na extremidade de um lado do quadrilátero, e a partir disso, demonstram-se algumas possibilidades de rupturas neste desenho, que podem vir a existir entre emissor e receptor, advindas das relações mantidas por estes públicos nas cooperativas e os problemas relacionados com a democracia decorrentes destas rupturas.

A Figura 02 possibilita uma melhor compreensão destes quatro públicos.

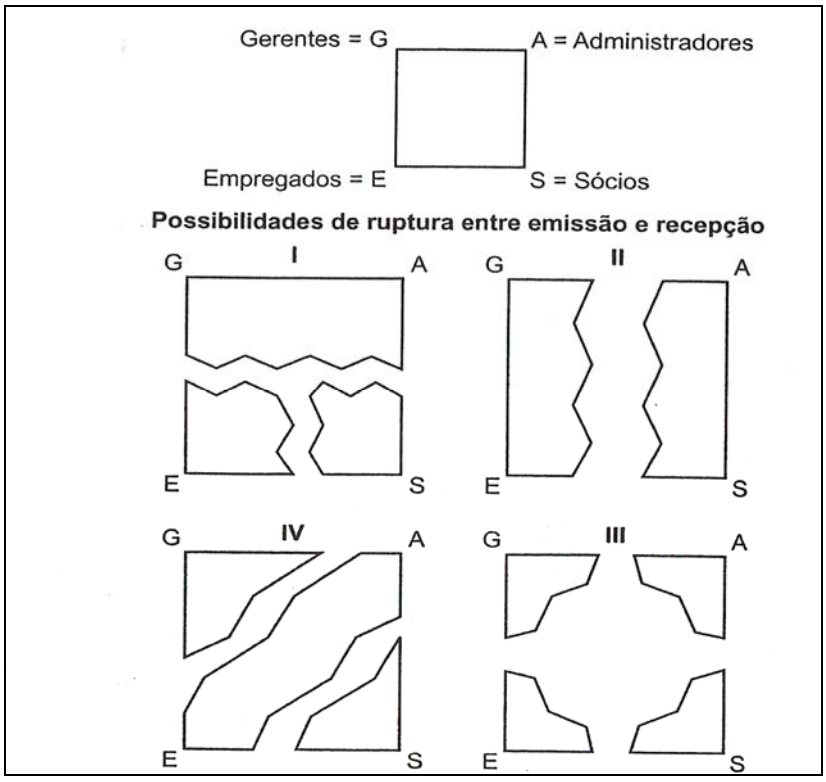


Figura 02: O Quadrilátero Cooperativo e suas Clivagens.

Fonte: Desroche, 2006
Legenda:
S: Sócios = habilitados pela assembleia geral
A: Administradores = eleitos pelos sócios habilitados.
G: Gerentes = contratados pelos administradores eleitos
E: Empregados = assalariados pelos gerentes contratados

Desta forma, Desroche enfatiza que a chave para a democracia cooperativa está exatamente em estabelecer constantes comunicações, ou até mesmo convergências, entre esses quatro polos. Porém, o mesmo autor realça que tal funcionamento não é automático. E isto poder ser percebido pela própria descrição destas relações que Desroche empreende.

Salienta primeiramente que entre S e A, a comunicação está, pelo menos a princípio, garantida pela eleição. O problema, entretanto, pode sobressair em cooperativas de grandes e complexas dimensões, e na admissão do uso do voto proporcional nas organizações cooperativas de segundo e terceiro grau, em que a designação se torna, nas palavras de Desroche (2006, p.135), "distante, formal, filtrada sob o eventual peso dos grupos de pressão". Entre A e G, assinala que este é, a princípio, um poder executivo, enquanto A exerce um poder legislativo. Entretanto, como enfatiza Desroche, em se tratando deste tipo de relações, existe a possibilidades de estas influências se inverterem, devido à luta que se trava para conquistar poder e influência. Agora, entre G e E, ele menciona existir a possibilidade

real de ocorrer uma polarização entre interesses do empreendimento econômico e de seus assalariados, inclusive com ameaças de contestação ou mesmo radicalização dos últimos em relação à primeira.

Referente à relação entre E e S, Desroche (2006) realiza a seguinte reflexão:

> observam-se nas relações entre as instâncias, no plano jurídico e formal, os seguintes fatos: S é o patrão de E, já que S tem escolhido A, que, por sua vez designa G, que tem empregado E. De fato, às vezes, é o contrário que acontece: E está a serviço de S, mas os relacionamentos necessários para alcançar S são demasiadamente complexos, demorados e aleatórios para que, com raras exceções, ele não se contente com o serviço tal como lhe é entregue (DESROCHE, 2006, p.135).

Nota-se que Desroche posiciona no quadrilátero cooperativo os públicos que mantêm ou deveriam manter maior contato como a cooperativa e seriam os públicos naturais da educação cooperativa. Todavia, não chega a fazer menção à comunidade situada ao redor da organização, as famílias, jovens, esposos (as), dos associados (as), fornecedores. Assim, sua atenção recai sobre o público interno da cooperativa, não se atendo desta forma aos públicos externos ao empreendimento.

Neste ponto, Schmitz (2003), ao citar os possíveis públicos que estão presentes nas cooperativas acrescenta ser possível considerar, como públicos de interesse das cooperativas, todos os indivíduos ou grupos que afetam de alguma forma a organização ou podem ser afetados por ela, sendo que estes grupos estão ligados à organização por interesses de natureza recíproca.

Os públicos apresentados por Desroche são denominados por Franco (1985) como os três setores de integração de uma cooperativa ou três mundos, quais sejam, a) quadro social, formado pelos associados das cooperativas; b) quadro diretivo, que forma a administração cooperativista, composto pelos membros da administração eleitos e técnicos contratados; e c) o quadro funcional, responsável por lidar com assuntos recorrentes no dia-a-dia da cooperativa (FRANCO, 1985 apud SCHMITZ, 2003).

De acordo com o que foi apresentado até o momento, especialmente com base nas reflexões empreendidas por Desroche sobre os públicos presentes nas organizações cooperativas e suas inter-relações, visualizam-se os múltiplos desafios para concretizar a devida participação e democracia nas cooperativas e os problemas que daí se apresentam.

Por isso a preocupação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) acerca das dificuldades que as organizações cooperativas têm encontrado para conservar o pleno vigor de sua base democrática, especialmente porque tem se verificado que com a ocorrência do

crescimento do cooperativismo apoiado na centralização, cada vez mais as decisões estão sendo tomadas por uma elite de diretores, profissionais e por pessoas de renomeada experiência, que se encontram no centro do movimento. Assim, para a ACI, ao se pensar no contexto da democracia, verifica-se que o efeito dominante dessa reforma pode vir a ampliar a distância entre associados e diretoria e retirar a responsabilidade das decisões da base, que desde há muito tempo têm sido estimadas como um importante fundamento do controle democrático.

> Tal mutilação da democracia pode, e é o que está acontecendo, manifestar-se de diferentes maneiras: apatia de seus membros, fraca assiduidade às reuniões, desinteresse para com a tradicional lealdade à cooperativa, incapacidade de atrair os jovens, dificuldade de recrutamento de pessoal, desaparecimento do senso de pertencimento e do sentimento de exercer uma influência, exageros da burocracia e da aptidão impessoal, ou até mesmo, obscurecimento da finalidade da cooperação, a saber, servir aos interesses dos membros. (ACI, 1969, apud DESROCHE, 2006, p.136)

Ainda dentro destas reflexões, a ACI, no Congresso de 1969, fez uma observação relevante a respeito da participação nas cooperativas, mencionando que: “É fácil dar aos membros mecanismos de representação. É possível instruí-los, informá-los, comunicar-se com eles e distraí-los, mas nunca será possível fazê-los participar, a não ser que tenha um verdadeiro desafio na empresa” (ACI, 1969, apud DESROCHE, 2006, p.114).

Dentro deste contexto, como bem é salientado por Valadares, “assume especial significado a discussão da participação e do controle democrático quando se analisa o poder nas organizações voluntárias, especialmente nas organizações cooperativas”. Nestas organizações, a participação dos membros é necessária para que a organização permaneça viável (VALADARES, 2004, p. 36).

A esse respeito, Hall (1984) afirma que as organizações que possuem um caráter voluntário, para manter a democracia precisam ser mais permeáveis à introdução de novas ideias. É exatamente essa permeabilidade que permite que a participação ocorra de forma contínua, possibilitando a manutenção do interesse dos membros às novas questões que constantemente se apresentam no dia-a-dia da organização e, em torno das quais, o poder pode agrupar-se, impedindo, assim, como bem enfatiza o autor, *a “tendência à oligarquia”*. Por isso, é extremamente relevante para essas organizações a manutenção do envolvimento dos membros, o que significa distribuir de alguma forma o poder entre todos os participantes.

Para entender o significado dessa participação nas cooperativas, nada melhor do que aproveitar das concepções apresentadas pelos teóricos como Stryjan e Hirschman[16].

Hirschman (1981) desenvolve três conceitos relacionados entre si - voz, saída e lealdade (*'voice', 'exit' and 'loyalty')* - facilmente aplicáveis na análise da realidade das organizações cooperativas. 'Voz' seria a expressão de inconformidade verbal, seja nas instâncias de participação, ou mesmo perante os encarregados da gestão. A 'saída' seria a concretização dessa inconformidade por meio do abandono das transações com as cooperativas ou a não participação nos espaços democráticos da gestão. Pode-se somar a estes dois conceitos a 'lealdade', que depende da existência da confiança na cooperativa, bem como da identificação com seus valores, sendo a lealdade crucial para solidificar a relação cooperado-cooperativa. Há que se ressaltar que a saída, em geral não tem custo, somente quando a lealdade está presente.

Seguindo na reflexão, é oportuno apresentar as concepções de Yohanan Stryjan (1994) de *'reproduction of membership*' ou reprodução da adesão, que podem ser integradas confortavelmente aos conceitos anteriormente descritos por Hirschman (1981). Stryjan acredita que a diferença que existe entre organizações autogestionárias (as cooperativas, por exemplo) e outras empresas está relacionada ao tipo de problemas que enfrentam e nas alternativas que são acionadas na tentativa de solucioná-los. Assim, na concepção de Stryjan, para analisá-las é preciso abranger temas como filiação, estabilidade e controle ou direção das organizações.

Para o autor, existe uma via de mão dupla na relação dos membros associados com as organizações cooperativas, isto porque acentua que as organizações são modeladas constantemente pela interação entre os seus membros e eles da mesma forma são moldados por elas.

Em relação à filiação, o autor a define como a forma com que os indivíduos e seus serviços, *inputs*, serão agregados na organização, de modo que diferentes formas de filiação dão origem a distintos tipos de organização. Ao se referir ao termo *'membership'* (adesão), está falando de um modo específico, que tem como características a dependência entre os membros, a aceitação condicionada da entrada pela organização e por último a posição privilegiada na tomada de decisões. Já a estabilidade será construída na base do compromisso de seus cooperados, apreendido no dia-a-dia, de acordo com as rotinas desenvolvidas pela organização no seu relacionamento com eles.

[16] Nesse subitem, aproveitou-se das discussões empreendidas por Presno Amodeo (1999) referentes às concepções desses dois autores (Stryjan e Hirschman).

Em se tratando da governança de Stryjan, nas palavras de Presno Amodeo (1999), trata-se do “processo de 'self-management' ou autogestão, portanto, um processo de 'reproduction of membership', ou seja, de reprodução da adesão”.

Diante disto, Presno Amodeo (1999), comungando com Stryjan, afirma que as atividades promovidas pelos sócios em suas organizações não devem estar restritas a uma participação formal no processo de decisão relativo à gestão democrática, já que a cooperativa é moldada de acordo com o que os membros fazem no dia-a-dia da organização, e não somente pelo que falam nas assembleias.

Assim, a participação pode ser instrumentalizada por meio de uma assembleia geral, porém esta instância de participação dos membros é formal e nem sempre proporciona um ambiente de plena participação, principalmente por ser realizada com pouca frequência. Por isso, a importância de promover o envolvimento em outras instâncias de participação, que não sejam necessariamente formais, mais que proporcionem da mesma forma oportunidades para que os membros estejam em contato direto e permanente com suas organizações, ocupando os espaços que lhe são devidos de direito.

Ainda dentro da reflexão empreendida, observa-se que, aos três mecanismos propostos por Hirschman, Stryjan adiciona um quarto elemento, denominando de envolvimento, considerando-o a participação ativa além das palavras. Por meio da adição deste último elemento, o autor aponta que é possível falar de uma verdadeira gestão democrática, de participação, e ao mesmo tempo, de valores como confiança e cooperação. A manutenção do relacionamento entre os membros de uma cooperativa tem o papel de reforçar esse mecanismo e de ser importante para a competitividade, sendo que o alcance da máxima potencialidade competitiva estaria manifestada quando as relações mantidas entre os membros e a cooperativa são de envolvimento, identificação, confiança e participação. Neste raciocínio, Presno Amodeo (1999) ressalta que o relacionamento dos cooperados com suas cooperativa é crucial para esses empreendimentos, apontando que essa relação pode vir a ter muita influência, seja na determinação do êxito, ou de outro lado, do fracasso final da cooperativa.

Segundo Presno Amodeo (1999)

> Esta abordagem [a de Stryjan] permite, adicionalmente, assegurar o desenvolvimento de rotinas que possibilitem não só a capacitação permanente dos cooperados, e em especial dos dirigentes, assim como promover um funcionamento mais democrático, onde os fluxos de informação sejam privilegiados e permitam uma flexibilidade e agilidade muito maiores que semeiem as bases da competitividade das cooperativas. (..) Isso exige, fundamentalmente, capacitação e informação, tanto para os cooperados como com os empregados (PRESNO AMODEO, 1999, p. 9).

E, ainda, continua afirmando que devido às cooperativas serem verdadeiras organizações de aprendizagem (*learning organizations),* necessitam substancialmente do envolvimento dos seus cooperados. A não recorrência dessa aprendizagem inviabiliza a instrumentalização de formas eficientes, que, por exemplo, potencializariam a atuação da "voz" como guia para correção dos problemas, sendo a "saída" então o comportamento mais certo a ser escolhido pelos membros. Assim, o modo no qual cada cooperativa é capaz de integrar os *inputs* dos associados, por um adequado funcionamento dos mecanismos de voz, saída, lealdade e envolvimento, mencionados anteriormente por Hirschman e Stryjan, no seu funcionamento e composição de suas rotinas, é o que vai determinar suas possibilidades de êxito. A prática de organização do quadro social, que será apresentada mais adiante, enquadra-se como um mecanismo eficaz de integração desses mecanismos, privilegiando a voz, o envolvimento e a lealdade para evitar a saída.

2.5. Instrumentos de Educação Cooperativista e os seus conteúdos

2.5.1. Capacitação/Formação Cooperativista

Neste tópico é oportuno salientar as observações feitas pela ACI, por meio de sua Comissão Especial formada em 1966, sobre determinadas considerações a respeito da educação cooperativista. Esta Comissão parte da concepção de que a verdadeira educação cooperativista deve ir além da mera educação formal, apontando a necessidade da realização de um processo permanente de aprendizagem cooperativa, que transcenda a educação institucionalizada presente nas universidades e escolas.

Indo ao encontro a essa assertiva, Desroche (2006) enfatiza que

> Em nível cooperativo, tal visão pedagógica se caracteriza pela dualidade da formação cooperativa, que, por um lado, apresenta centros, institutos e universidades que oferecem oportunidades de formação cooperativa, com frequência sem contatos com o movimento cooperativo e, por outro, a condição autodidata de dirigentes e executivos de cooperativas que não recebem ou recebem de forma inadequada e incompleta a formação e a capacitação necessárias para o manejo econômico e social das cooperativas (DESROCHE, apud SCHNEIDER, 1999, p.209).

Visto sob esse ângulo, a ACI realiza a seguinte indagação: *Quem deve ser o responsável pela educação cooperativista*? Para a Comissão Especial, todos são diretamente responsáveis pela educação e reeducação cooperativa. Deste modo, enfatiza que, em primeiro lugar, devem vir os cooperados, que por meio da utilização de metodologias adequadas de educação de adultos devem ser participativos nas discussões, núcleos regionais, trabalhos de

grupos, cursos, seminários, congressos, palestras, reuniões, pré-assembleias e assembleias, entre outros meios de participação dos membros, que lhes permitam atuar de maneira mais incisiva na vida de suas cooperativas.

Os dirigentes, executivos e funcionários são posicionados em segundo lugar. E deles tem se exigido cada vez mais uma adequada formação técnica e universitária, complementada com a formação específica sobre as cooperativas e sua administração específica. Assim, segundo a comissão, torna-se mais desafiante para um profissional gerir uma cooperativa do que uma empresa capitalista, isto porque exige de tal profissional determinados conhecimentos que não são necessários quando se trata de um empresa de capital.

Em terceiro lugar, e não menos importante, precisa-se capacitar a própria comunidade em geral, de onde advém o candidato potencial a associado(a), que também deve ser alvo da educação cooperativista (SCHNEIDER, 1999).

É fácil perceber, dessa forma, que a capacitação cooperativista é específica para esse tipo de organizações socioeconômicas e deve ser adequada ao público ou à cooperativa individualizados. Uma simples capacitação em gestão empresarial não seria adequada, assim como também não o seria uma capacitação que só enfatize a discussão dos aspectos sociais da organização. Assim, as capacitações precisam ser realizadas levando em consideração as múltiplas facetas da questão cooperativa e, essencialmente, ensinar ao cidadão comum a cooperar, a administrar seu próprio empreendimento econômico para, em última instância, conseguir democratizar a economia (PRESNO AMODEO, 1999).

Deste modo, as capacitações realizadas precisam levar em consideração que os diferentes públicos presentes nas cooperativas exigem necessariamente conteúdos educativos que sejam ministrados em atendimento a suas demandas e características específicas.

Isto posto, outra pergunta, complementar à primeira, é realizada pela ACI, qual seja, *O que se deve entender por educação cooperativista?* E a própria instituição responde ao mencionar que "*toda atividade que desperta o interesse comprometido dos associados já é em si um método de educação"*. E esta noção se aplica, da mesma forma, às diversas atividades de natureza econômica, social, cultural, e de modo especial, aos cursos seminários, e trabalhos de grupo, organizados, por exemplo, pelos comitês de educação (SCHNEIDER, 1999, p. 162).

Em sequência, menciona-se que estas atividades precisam, acima de tudo, ser bem planejadas e ter objetivos claros, para que os conteúdos abordados possam contemplar tanto os aspectos econômico-administrativos como os aspectos sociais. E, neste sentido, a

recomendação é para se utilizar de métodos pedagógicos que estimulem a participação constante dos associados nos processos de ensino-aprendizagem.

Assim, é fácil perceber, neste sentido, que a participação

> é o objetivo e o meio para se constituir e manter uma cooperativa. Objetivo, porque é justamente com a finalidade de participar da riqueza e benefícios gerados pelo seu trabalho que as pessoas se unem nessa forma de sociedade. E meio, porque somente através da efetiva, consciente e responsável participação de todos os associados se obterá o sucesso das metas socioeconômicas do empreendimento cooperativo (SANTOS, s/d, p.12 e 13).

Observa-se, neste sentido, o incentivo-informação, que em alguns países, segundo Kérinec e Thedin, citados por Schneider (1990), tem sido realizado por meio dos círculos de estudo e discussão em pequenos grupos, em que existe o envolvimento dos dirigentes e técnicos, com vistas a comunicar conhecimentos entre os públicos da cooperativa com destaque para a base, a cúpula e o quadro de técnicos e funcional da cooperativa. Em outros países, a estratégia geralmente utilizada é a recorrência a cursos de fins de semana, cursos por correspondência, promoção de programas de rádio ou de televisão, jornais e boletins cooperativos. Deste modo, quando bem utilizados, podem, além das informações de âmbito administrativo, técnico e comercial, também possuir conteúdos de formação cooperativa, consolidando-se em uma adequada forma de diálogo entre a direção, os técnicos e o corpo de associados.

Assim, apregoam esses autores, da mesma forma que, para viabilizar o processo de educação, existe a necessidade real de dupla via de comunicação-informação, por um lado, que possibilite informar e educar os associados, e por outro lado, uma vez que estejam capacitados, possam intervir e influenciar na política empresarial e alcançar aqueles níveis em que os interesses essenciais estão diretamente em jogo.

Nesta direção, Watkins enfatiza que os conteúdos da educação cooperativista devem estar direcionados a: a) uma informação que seja adequada, completa e sobretudo atualizada sobre o que sucede na cooperativa; b) conhecimento técnico em atendimento às peculiaridades da dupla natureza da cooperativa, como empreendimento econômico e como sociedade de pessoas; c) a necessidade de conhecimento tanto sociológico, como econômico da cooperação, demonstrando que é um fenômeno social entre muitos outros; e d) conhecimento sobre as histórias das origens e da evolução do Movimento Cooperativo (SCHNEIDER, 1999).

Ao se pensar acerca dos conteúdos da educação cooperativista, Schneider (2003, p.14) acrescenta que

> devem levar em conta tanto a formação cooperativista quanto a prática da cooperação, com suas metodologias e estilos adequados de condução do processo cooperativo. A educação doutrinária é fundamental, pois é ela que, por meio dos seus valores e princípios, dá sentido a todo o processo, que incentiva e direciona todas as atividades e práticas cooperativistas em prol de maior bem-estar e dignidade das pessoas que compõem a cooperativa. É o trabalho sobre os valores e os princípios do cooperativismo que cria entre os agentes da cooperação a afinidade mental e afetiva que os motiva a cooperar e a continuar cooperando. Porém, a dimensão doutrinária, para atingir com eficiência seus objetivos, requer o uso de práticas, de metodologias e de tecnologias adequadas (SCHNEIDER, 2003, p14).

Portanto, e como apresentado até aqui, a educação cooperativa é um processo contínuo de aprendizagem, que deve abranger públicos distintos (funcionários, dirigentes, associados, comunidade) e com diferente nível educativo, haja vista que existem determinadas demandas que são específicas para cada um desses públicos e que por isso exigem conteúdos variados - de gestão empresarial, de gestão social, participação, cooperação - nas propostas de capacitação/formação apresentadas, que a fazem muito complexa e especializada.

2.6. Organização do Quadro Social

A Organização do Quadro Social (OQS) é uma prática educativa reconhecida pelos interlocutores das cooperativas e por órgãos de representação do cooperativismo por ser primordial no desenvolvimento de trabalho educativo de capacitação e formação dos associados, contribuindo diretamente para o avanço da participação dos membros associados na organização. É uma forma de organizar a gestão social muito utilizada nas cooperativas agrárias. Se bem conduzida, a OQS pode viabilizar importantes espaços de capacitação e participação do quadro social, aumentando de maneira considerável o envolvimento direto de diferentes grupos de produtores rurais associados no processo de tomada de decisão e controle da gestão empresarial de cooperativas.

> Sob a denominação Organização do Quadro Social (OQS), se incluem diversas práticas que têm por objetivo a formação de uma nova instância de exercício de poder nas cooperativas, além das instâncias usualmente encontradas. Estas práticas conduzem à formação de Comitês Educativos, ou Conselhos de Representantes, que, a despeito de diferentes formas organizacionais e particularidades no seu funcionamento, estão orientados pelos mesmos objetivos: estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de

> associados na gestão do empreendimento cooperativo (VALADARES, J. H., 1995, p.47).

Isto porque a institucionalização da prática de OQS nas cooperativas significa uma instância a mais de participação, porém de caráter menos formal que as assembleias, no ambiente da organização. A OQS viabiliza a ampliação do exercício do poder na cooperativa, conduzindo a novas formas de controle democrático e de participação dos associados na vida de suas cooperativas. Geralmente, organizam-se comissões locais em diferentes lugares da área de influência da cooperativa, constituídas por associados, que ser reúnem periodicamente para obter informações de sua organização e dos produtos, discutir questões do seu interesse vinculadas à cooperativa, receber capacitação em diversos aspectos - incluídas questões técnico-produtivas - etc. É passível de mencionar que, por meio da instrumentalização da OQS nas cooperativas agrárias, três conteúdos são diretamente contemplados: a gestão social, a gestão empresarial e a assistência técnica. A educação cooperativista referente ao ramo agropecuário dispensa atenção de modo especial a capacitações vinculadas com assistência técnica direcionada aos produtores associados, visando a influenciar nos processos produtivos das propriedades dos cooperados.

Neste contexto, a educação e a informação permanentes dos associados adquirem um lugar de destaque (VALADARES, 2005).

> As práticas de organização do quadro social, viabilizadas por intermédio de arranjos institucionais como Comitês Educativos, e direcionadas para ampliar as possibilidades de envolvimento direto de diferentes grupos de produtores rurais associados no processo de tomada de decisão e controle da gestão empresarial de cooperativas, traz implicações políticas significativas na conformação do conflito entre grupos dominantes e dominados em espaços regionais da área de ação da cooperativa (VALADARES, 1996, p.11).

Assim, se, por um lado, a implementação dessa prática educativa pode significar para os pequenos produtores, maiores possibilidades de acesso a bens e serviços prestados pelas cooperativas; por outro lado, para os grandes produtores, a participação pode assumir ares de ameaça, isso devido à introdução de novos atores sociais que passam a participar mais ativamente do processo decisório da cooperativa (VALADARES, 1996). Por isso, essa importante prática educativa pode ser comprometida pela ação de forças contrárias à sua real implementação.

Ainda segundo Valadares (1996), para dar vida aos trabalhos relacionados à Organização do Quadro Social, muitas cooperativas agrárias estão criando um Departamento

próprio ou Comitê Educativo, que se encontra vinculado diretamente ao Conselho de Administração, responsável por assumir as atividades relativas ao desenvolvimento social e político dos associados, no intuito de prepará-los, por meio das atividades de capacitação, para possam atuar como verdadeiros donos e usuários do empreendimento cooperativo.

O crescimento do número de associados das cooperativas agrárias tem provocado o distanciamento dos associados de suas cooperativas, impossibilitando, dessa forma, sua participação. Assim, muitas cooperativas têm buscado estabelecer, de maneira institucional, a formação de subgrupos em várias localidades pertencentes ao seu âmbito de atuação, objetivando melhorar as condições de participação dos associados, permitindo, deste modo, enfrentar em grupo os aspectos burocráticos da cooperativa, constituindo-se, nas palavras de Valadares (1996, p. 17), “em um canal através do qual os associados podem expressar suas necessidades, desejos e inquietudes, além de constituir um meio de comunicação e informação importante entre os dirigentes e as bases sociais”. Mais adiante continuaremos aprofundando outros aspectos da OQS. Antes, serão apresentados os resultados da pesquisa feita com as cooperativas agrárias mineiras.

3. A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA NAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

As cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais possuem uma participação significativa na produção agropecuária, representando 31% do PIB mineiro. Em se tratando de produtos como o café e o leite, as cooperativas são responsáveis, respectivamente, por 34,4% e 52,5% da produção (ANUÁRIO, 2008)

No ano de 2008, as cooperativas agrárias assumiram o primeiro lugar entre os ramos cooperativistas que mais se destacaram. E isto pode ser percebido em números, pois filiadas à Ocemg existem 218 cooperativas, ocupando o segundo lugar em número, ficando atrás somente do ramo de crédito, além de apresentar em seu quadro social a marca de 148.982 associados e 15.090 empregados (ANUÁRIO, 2008).

E para entender esta significativa representatividade das cooperativas agrárias no cenário mineiro, é interessante citar as atividades nas quais elas concentram sua atuação. Assim, as ações mais desenvolvidas pelas cooperativas agrárias são as seguintes: venda de insumos, em que estão incluídos fertilizantes, sementes, agrotóxicos, entre outros; comercialização de ferramentas e equipamentos agrícolas; pesquisa e assistência técnica aos produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; exportação, incluindo também representação dos interesses dos produtores perante os governos ou mesmo instituições públicas ou privadas; e classificação, padronização e embalagem de produtos in natura, além de serviços de créditos, seguros e administração (PRESNO AMODEO, 2006, p.158).

3.1. A Pesquisa com as Cooperativas

Como foi mencionado na introdução, questionários foram o instrumento de coleta de dados, endereçados para todas as cooperativas agrárias às quais se teve acesso no Estado de Minas Gerais, seja pela consulta a Telelista.net ou pelo Catálogo da Ocemg. Esse levantamento permitiu esclarecer pontos cruciais, relacionados com a identificação das organizações que desenvolvem atividades de educação cooperativista no estado de Minas Gerais, no intuito de realizar o mapeamento das mesmas.

O questionário (Apêndice 1), como já apresentado, que foi enviado às cooperativas estava divido nas seguintes partes: em primeiro lugar, as perguntas foram direcionadas a

identificar a atual situação das cooperativas relacionada à realização ou não de educação cooperativista. Em um segundo momento, as perguntas visavam a determinar quais eram as organizações que realizam educação cooperativista. Também, buscou-se identificar os tipos de atividades que essas organizações realizam e desenvolvem com as cooperativas. E, por fim, verificar em que âmbitos os efeitos da educação cooperativista são percebidos e quais os desdobramentos dessa educação para os empreendimentos cooperativos.

Assim, dos 452 questionários enviados, houve o recebimento de apenas 51 respostas das cooperativas. Apesar do baixo retorno, esta amostra está regionalmente bem distribuída, pois estão representadas nos questionários retornados onze das doze mesorregiões[17] do Estado de Minas Gerais. Essa baixa resposta em si mesma já pode ser um signo da pouca importância real que as cooperativas agropecuárias do Estado (ou, melhor, aquelas a cujos endereços se teve acesso) dão à educação cooperativista.

A Figura 3 mostra o mapa relativo ao número de questionários recebidos de cada mesorregião.

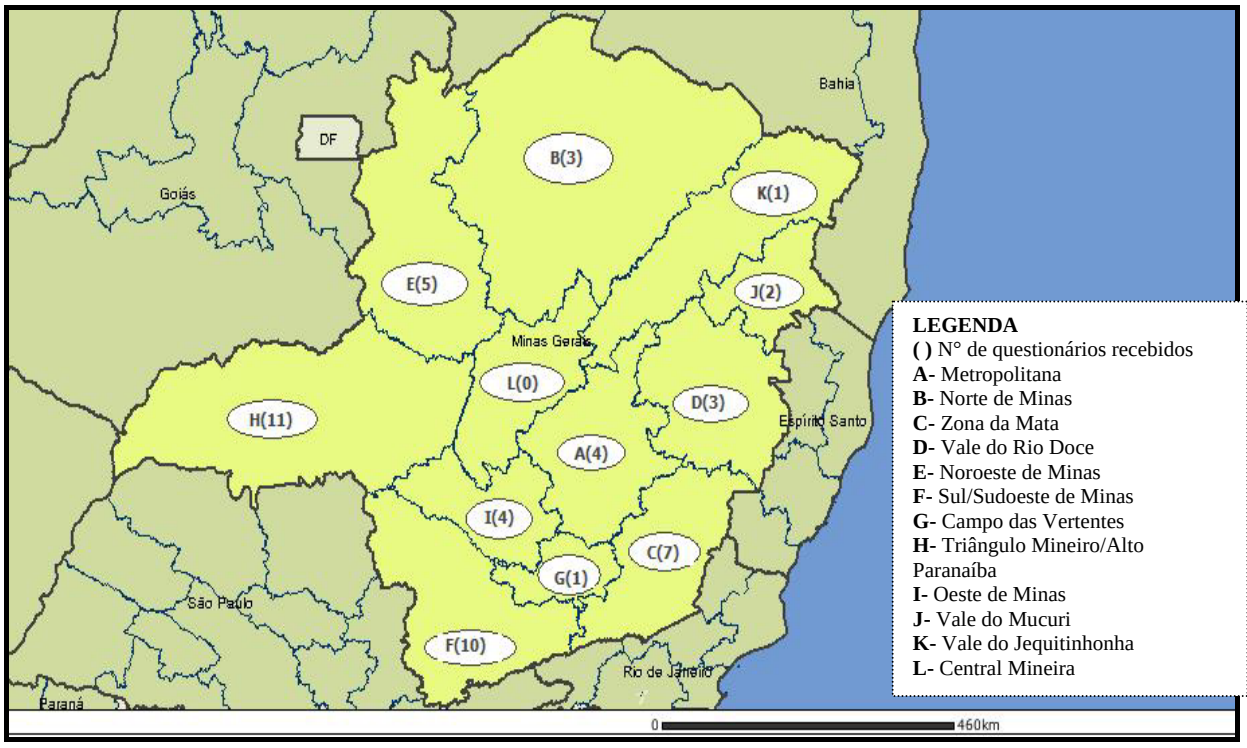


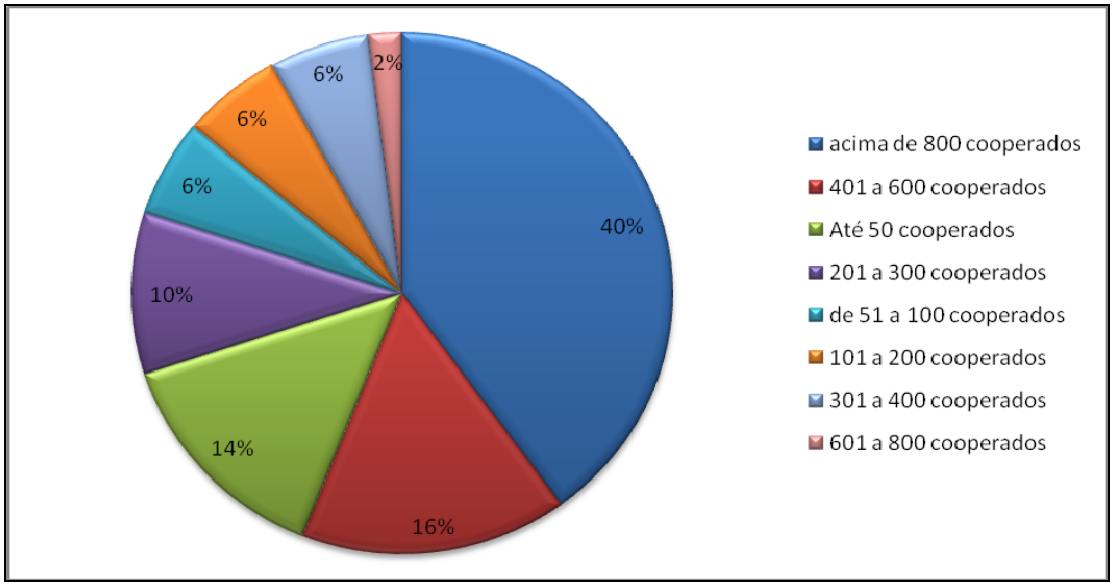
Figura 3: Distribuição dos questionários recebidos por mesorregião.
Fonte: IBGE. Imagem adaptada pela autora

[17] **Mesorregião** "é uma subdivisão dos estados brasileiros que congrega diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais. Foi criada pelo IBGE e é utilizada para fins estatísticos e não constitui, portanto, uma entidade política ou administrativa" (Retirado do site pt.wikipedia.org/wiki. Acesso em 25 de jan.2009).

As regiões onde se localizam as cooperativas que devolveram um maior número de questionários foram o Triângulo Mineiro/Alto Parnaíba e Sul/Sudoeste de Minas. A região da Zona da Mata também figura como uma daquelas onde se localizam as cooperativas cuja devolução dos questionários foi mais elevada, o que parece estar relacionado à legitimidade da UFV nesta região. No restante do Estado, as respostas são baixas ou nulas, como no caso da região Central Mineira.

A seguir é apresentado o perfil das cooperativas que participaram da pesquisa, a partir dos dados sobre a composição do quadro social. As cooperativas analisadas foram categorizadas de acordo com o número de associados em grandes, médias e pequenas. Nos estratos superiores de número de associados (58% delas têm acima de 400 cooperados e 40% têm mais de 800 sócios), em segundo lugar em número de respostas, 14% correspondem às cooperativas formadas por até 50 cooperados. As cooperativas que possuem quadro social na faixa entre 50 e 400 associados tiveram uma participação menor nas respostas (12% tinham entre 50 e 200 sócios e 16% tinham entre 200 e 400) [18], como pode ser visualizado nos Gráfico N 1.

Gráfico 1: Número de cooperados das cooperativas que responderam aos questionários



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009.

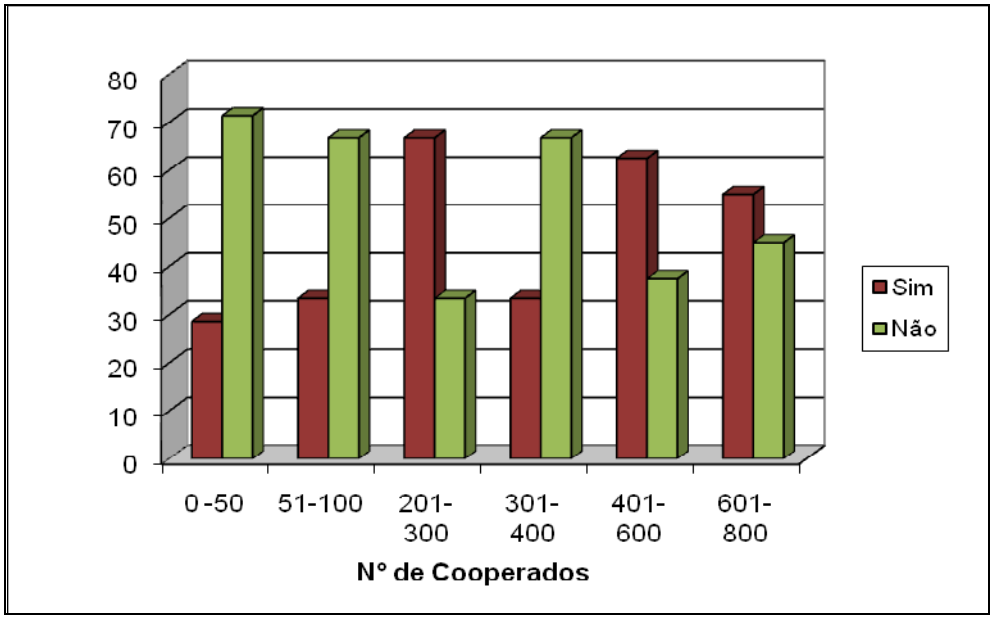
Verifica-se que em relação às duas mesorregiões, Triângulo Mineiro/Alto Parnaíba e Sul/Sudoeste de Minas, que enviaram maior número de resposta, os dados evidenciam que as

[18] Foi determinado para esta pesquisa que até 100 cooperados, a cooperativa foi considerada pequena. Entre 101 e 400, média. Acima de 401 cooperados, grande.

cooperativas que responderam ao questionário, em sua maioria, pertencem a estratos com maior número de cooperados em seu quadro social. Em se tratando das cooperativas localizadas na mesorregião Sul/Sudoeste de Minas, embora tenham mencionado o interesse em realizar a educação cooperativista, em boa parte categorizadas como grandes, declaram não realizar educação cooperativista. A mesorregião Triângulo Mineiro/Alto Parnaíba segue a tendência apresentada pelo restante da amostra e são cooperativas com estratos de alto número de associados no quadro social e que mencionaram praticar atividades de educação cooperativista na organização.

De acordo com os dados, observa-se que dentre as cooperativas que apresentam o maior número de associados em seu quadro social acima de 400 cooperados (54% da amostra obtida) é predominante a realização de atividades de educação cooperativista, conforme mostra o Gráfico 2, sendo que essa situação se inverte no estrato de 301-400 associados, embora volte a ser superior no estrato de 201-300 associados (estes estratos são referentes às cooperativas médias representados nesta amostra por um percentual de 26%). Em contrapartida, novamente são maioria as cooperativas que dizem não realizar educação cooperativa nos estratos com o menor número de associados em seu quadro social, no caso inferior a 100 cooperados (representando 20% das cooperativas pesquisadas). Estes dados podem ser visualizados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Relação entre os cooperados e a prática de educação cooperativista



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

3.2. Panorama das Cooperativas Agrárias do Estado de Minas Gerais Pesquisadas

Com base na compilação das respostas aos questionários, pode-se obter um panorama geral de como estaria estruturada a educação cooperativista nas cooperativas respondentes, tomando como referência o ponto de vista apresentado pelos próprios interlocutores das cooperativas.

Os dados colhidos demonstram que 51% dos interlocutores[19] responderam não realizar educação cooperativista junto aos associados, dirigentes e funcionários, e 49% responderam afirmativamente. O que vem a confirmar os argumentos de Schneider (1999, 2003, 2006), Frantz (2001, 2003) Pinho (2001, 2003, 2006), Valadares (1995, 1996, 2003, 2004, 2005), Presno Amodeo (1999, 2006), de que o processo de realização da educação cooperativista ainda é insuficientemente praticado nestas organizações, já que não está presente na metade delas.

Porém, observa-se que as cooperativas ao serem questionadas quanto ao interesse em realizar educação cooperativista, dentre aquelas cooperativas que declararam não realizar, 85% responderam que estariam interessadas em empreender tal prática, afirmando existir

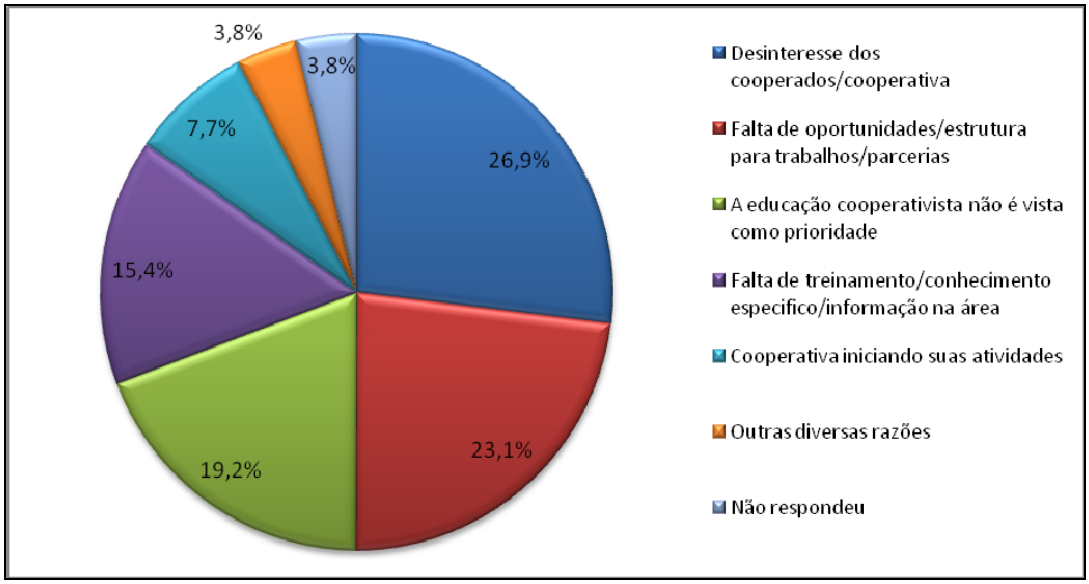
[19] O termo interlocutores nesta pesquisa refere-se às pessoas vinculadas à cooperativa que colaboraram com a pesquisa ao responderem o questionário, podendo ser os dirigentes das cooperativas, associados, ou mesmo os funcionários.

ainda alguns empecilhos para sua efetivação. Entre os principais motivos alegados, em primeiro lugar, ou seja, para 27%, dos informantes, a não realização da educação cooperativista ocorre devido ao desinteresse dos cooperados - pela não percepção da importância de sua presença ativa no empreendimento - e das cooperativas. Essa resposta está em sintonia com dados de outras pesquisas já que a baixa participação e envolvimento dos cooperados em suas cooperativas é um dos problemas mais diagnosticados no cooperativismo brasileiro, como é evidenciado por Valadares (2005). Para esse autor, a razão pela qual isso acontece é:

> (...) uma constatação geral no caso brasileiro de que o modelo econômico implícito nas cooperativas, por sua própria natureza, estabelece uma relação contraditória e de conflito em relação aos princípios e práticas prevalecentes no sistema social, tanto em termos políticos, econômicos como culturais. (...) os grupos que detêm o poder econômico e utilizam o Estado como um instrumento a serviço de seus interesses utilizam as organizações cooperativas para a legitimação e preservação do seu poder. Em termos práticos, esta dominação se realiza pelo bloqueio sistemático dos processos decisórios e de controle participativos no âmbito da empresa cooperativa (VALADARES, 1995, p.42).

Em segundo, como justificativa para a não realização da educação cooperativista, aparece em 23% das respostas a falta de oportunidade concreta para desempenhar tais atividades, especialmente devido às limitações da estrutura física e econômica das cooperativas, somando-se a isso as dificuldades de concretizar parcerias que possam servir de apoio para impulsionar os trabalhos nesta direção. Em terceiro lugar, com (19%) das respostas, estão os que declaram que a educação cooperativista não é prioridade para as cooperativas, em parte porque priorizam objetivos financeiros, não lhes sendo possível desviar a atenção para outras áreas. Em quarto lugar, e ainda apresentando uma porcentagem significativa de respostas com 15%, estão os que declaram não ter treinamento/conhecimento específico/informação na área, salientando que existe uma defasagem de treinamento que atenda aos imperativos de educação cooperativista, devido à falta de profissionais com disponibilidade e conhecimentos necessários para executar programas nesta área. Como resultado, enfatizam que desconhecem as metodologias e ferramentas condizentes com o trabalho a ser desenvolvido. Com 7,7 %, aparecem as cooperativas que estão em fase de início de suas atividades, mencionado a impossibilidade de dispensar a devida atenção a trabalhos de cunho educativo no momento. A frequência quanto aos motivos apresentados pelas cooperativas que não realizam a educação cooperativista pode ser observada no Gráfico 3.

Gráfico 3: Por que motivo a cooperativa ainda não realiza educação cooperativista?



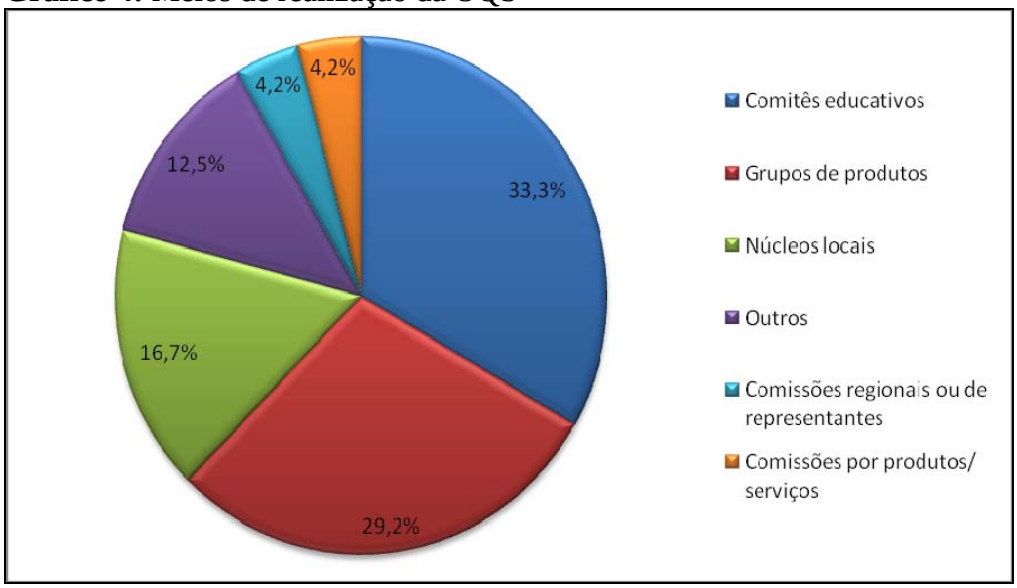
Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009.

Como mencionado anteriormente, a insuficiente participação do corpo de associados nas organizações cooperativas ainda é um fator preocupante para o sistema cooperativista como um todo.

Neste sentido, tornou-se determinante identificar se as cooperativas agrárias têm realizado a prática de OQS, pela importância que apresenta como ferramenta de participação e educação cooperativista, especialmente porque esta prática foi e ainda é desenvolvida de modo especial pelo ramo agropecuário. Assim, dentre as cooperativas participantes da pesquisa, pouco mais da metade, 54%, responderam não realizar OQS, enquanto 46% afirmaram realizar este trabalho.

Dentre as que responderam positivamente, o desenvolvimento da OQS é feito prioritariamente por meio de comitês educativos e grupos de produtores e núcleos locais. Em menor medida recorre-se a comissões por produtos e serviços e a comissões regionais e de representantes. A forma como as cooperativas pesquisadas desenvolvem a OQS e sua frequência são apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4: Meios de realização da OQS



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009.

Apesar de a OQS ser uma importante instância de participação e controle democrático das cooperativas, e que grande parte das experiências brasileiras de OQS identificadas estejam relacionadas com o cooperativismo agrário, os dados indicam que esta prática ainda não é predominante nas organizações pesquisadas.

Dois problemas derivam da inexistência desta prática. De um lado, os pequenos produtores associados têm menores possibilidades de acesso ampliado aos bens e serviços prestados pelas cooperativas e à participação na gestão da mesma. De outro, isto pode representar para os grandes produtores a manutenção de uma situação privilegiada, já que a eventual introdução de novos atores, antes afastados do poder, poderia intervir de maneira mais sistemática nos processos decisórios das cooperativas e mudar seus rumos (BUZANELO e CARIO, 1983; PRESOTTO, 1982, apud VALADARES, 1996).

Também, procurou-se identificar a percepção que os interlocutores das cooperativas possuem sobre a importância da educação cooperativista para as suas organizações e qual a sua contribuição para o ambiente destes empreendimentos. Quando indagados sobre o papel que cumpre a educação cooperativista para suas organizações, os respondentes que afirmaram realizar educação cooperativista foram enfáticos em apontar que, de modo especial, está relacionada ao aprimoramento do conhecimento sobre a cultura cooperativista. Afirmam também que por meio desta educação cooperativa se torna possível identificar os verdadeiros preceitos do cooperativismo. A título de exemplo, podem-se citar as palavras de um técnico em educação cooperativista, respondente de um dos questionários, que afirma que *"o conhecimento é a chave que abre as portas das oportunidades e estas levam o homem a*

encontrar os valores vitais de sua sobrevivência. No sistema cooperativista a educação tem esta condição". (Respondente N°1)

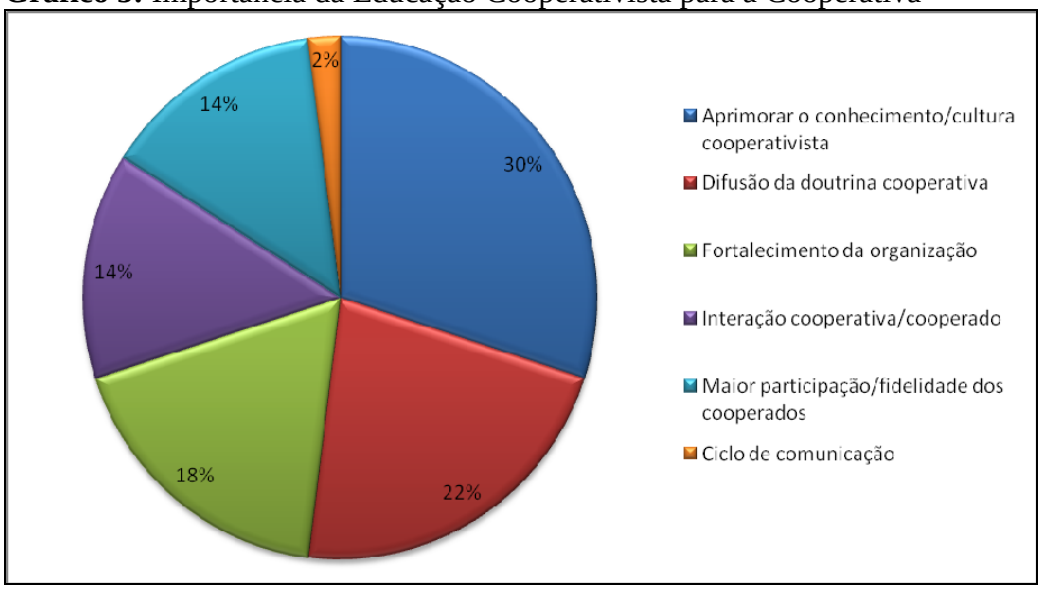
Um número significativo de respondentes mencionou também a importância de difundir a doutrina cooperativista (valores, princípios, identidade do cooperativismo), principalmente por acreditarem que por seu meio é possível refinar o conhecimento por parte dos associados e dirigentes sobre as especificidades de sua organização e do seu papel como cooperado, ampliação da visão sobre o que é uma sociedade cooperativa e o motivo pelo qual ela foi constituída.

O papel desempenhado pela educação cooperativista, referente ao fortalecimento da organização, é o terceiro elemento mencionado pelos participantes da pesquisa, ao afirmarem que permite a renovação dos quadros e manutenção do sistema com o desenvolvimento de uma gestão transparente e responsável. Como pode ser evidenciado pelas palavras de outro respondente, ao mencionar que a educação cooperativista age diretamente

> (...) no fortalecimento da cooperativa, através da disseminação dos conhecimentos da cooperativa aos cooperados que são donos e usuários do empreendimento ao qual financiam, tendo uma cooperativa com bases sólidas. Entendimento do seu papel enquanto associado, bem como seus direitos e deveres (Respondente Nº 51).

É destacado também pelos respondentes, com certo relevo, o papel da educação cooperativista no aumento da participação ou fidelização dos cooperados, assim como na maior interação entre cooperados e cooperativa. Em menor número, as respostas indicam que a educação cooperativista é um elo de comunicação da cooperativa com seus cooperados. O Gráfico 5 ilustra essa análise.

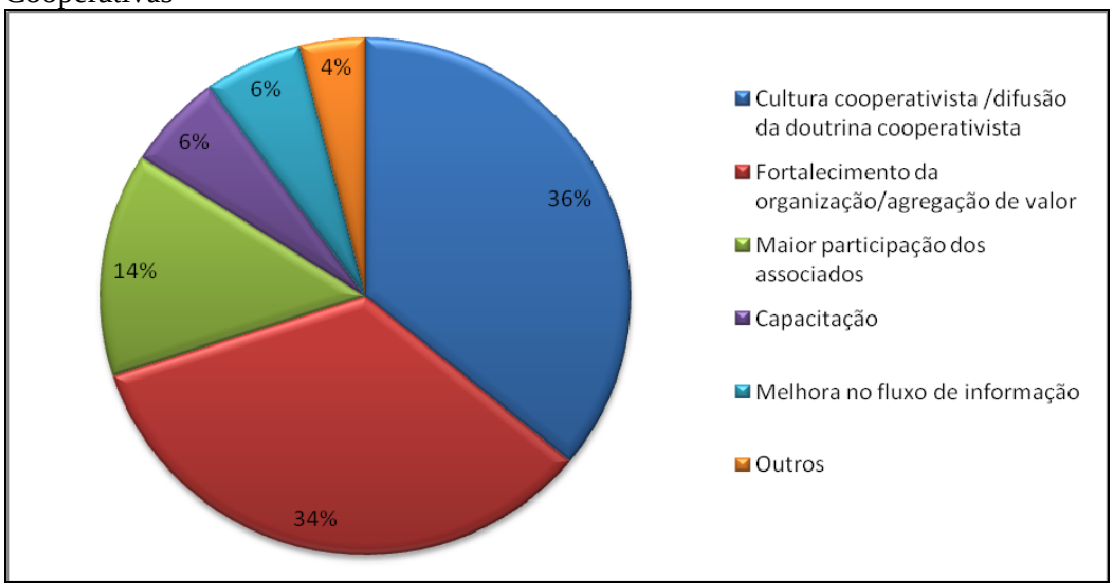
Gráfico 5: Importância da Educação Cooperativista para a Cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2009.

Quando perguntados em que aspectos considera que a educação cooperativista contribui para o desenvolvimento da cooperativa, a maioria das repostas está relacionada a uma melhor compreensão da doutrina e cultura cooperativista, como a divulgação dos direitos e deveres dos cooperados e a maior união entre os membros. É significativa também a quantidade de respostas que assinalam que a educação cooperativista atua diretamente no fortalecimento da organização/agregação de valor, ao mencionarem que possibilita o envolvimento e comprometimento dos associados com os objetivos da sociedade. As demais respostas se dividem entre os que opinam que ela contribui para uma maior participação dos associados e, citado um menor número de vezes, os que acreditam que a educação cooperativista está relacionada aos processos de capacitação e melhoria do fluxo de informação entre os cooperados e a cooperativa. O Gráfico 6 mostra a frequência e o tipo de contribuição da educação cooperativista para o desenvolvimento das cooperativas pesquisadas, segundo aquelas que manifestaram realizar atividades nesse sentido.

Gráfico 6: Contribuição da Educação Cooperativista para o Desenvolvimento das Cooperativas



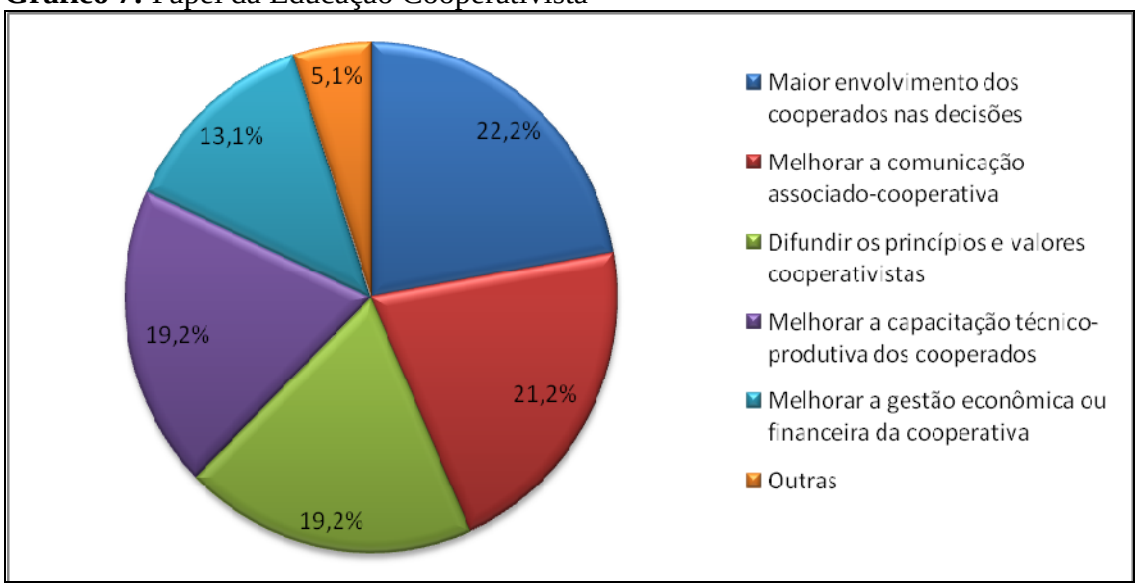
Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

De acordo com as respostas obtidas, 23% dos informantes apontam que a educação cooperativista possibilita maior envolvimento dos cooperados nas decisões e um número importante (21%) reconhece que ela permite o aprofundamento da comunicação entre o associado e a cooperativa. Outros 19% dos respondentes afirmaram que por meio da educação cooperativista é possível difundir os princípios e valores cooperativistas e o aprimoramento da capacitação técnico-produtiva dos cooperados. Corrobora-se, com base neste último dado, que as cooperativas pertencentes ao ramo agropecuário incluem dentro das responsabilidades

concernentes à educação cooperativista a assistência técnica direcionada aos produtores associados. Outros 13% consideram que esta educação permite também obter melhorias da gestão econômica da cooperativa. Com 5% aparecem os que acreditam ser a união das alternativas anteriores, apontando também que permite maior adesão dos cooperados no dia-a-dia da cooperativa, que se tornam mais comprometidos com o empreendimento e ainda destaque para as possibilidades de concretizar parcerias imprescindíveis para um melhor desempenho no mercado;

O Gráfico 7 permite visualizar os dados descritos acima, evidenciando o papel da educação cooperativa.

Gráfico 7: Papel da Educação Cooperativista



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

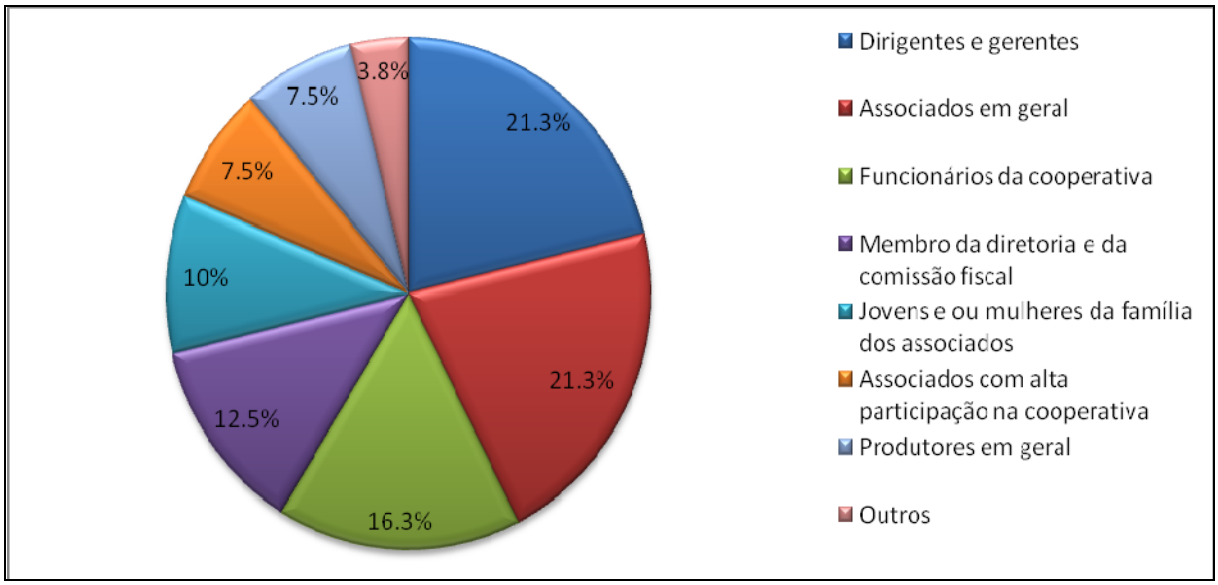
Os interlocutores das cooperativas, ao salientarem o papel da educação cooperativista e sua contribuição para o desenvolvimento de seus empreendimentos, apontam inúmeros pontos que vão ao encontro das discussões empreendidas por teóricos como Martin (2005), Garzon (1978), Schneider (1999, 2003, 2006), Hendges e Schneider (2006), Frantz (2001, 2003) Pinho (2001, 2003, 2005), Presno Amodeo (1999, 2006), Valadares (1995, 1996, 2004, 2005), e que foram apresentados anteriormente no referencial teórico.

3.4. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista

Neste subitem, são apresentados os públicos aos quais se destina a educação cooperativista, bem como os conteúdos mais acionados pelas cooperativas ao realizar atividades neste sentido.

Os dados da pesquisa apontam que os públicos prioritariamente privilegiados da educação cooperativista são os associados (21%) e os dirigentes e gerentes das cooperativas (21%), o que representa 42% do total e em menor medida os funcionários (16%). As ações de educação cooperativista que têm como públicos os membros da diretoria e a comissão fiscal, representam 12% do total. Do total de informantes, apenas 10% mencionaram os jovens e mulheres pertencentes às famílias dos associados como público atendido, com 8% os produtores em geral e os associados com alta participação (os que se envolvem de modo mais intenso com a cooperativa). Estes dados podem ser observados no Gráfico 8.

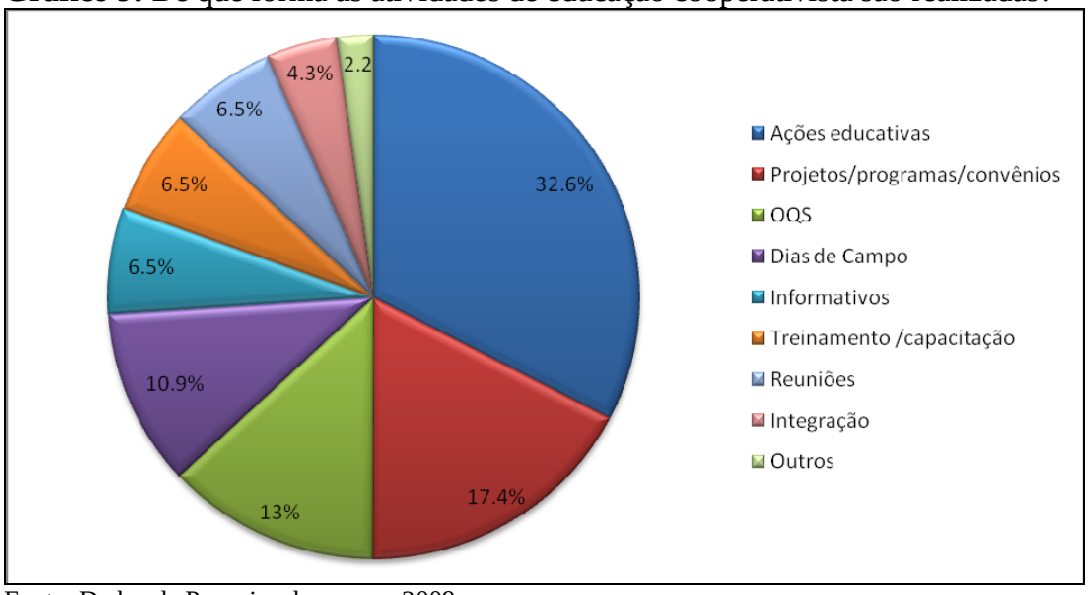
Gráfico 8: Públicos das atividades de educação cooperativista empreendidas nas cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Dentre os interlocutores das cooperativas que responderam positivamente quando perguntados se realizam educação cooperativista, isto é 49% do total de pesquisados, 33% assinalam que a forma mais utilizada para sua concretização é o desenvolvimento de ações educativas, em atendimento às diversas demandas e aos campos de atuação da cooperativa. Essas ações agrupam palestras, cursos, encontros e eventos (Gráfico 9).

Gráfico 9: De que forma as atividades de educação cooperativista são realizadas?



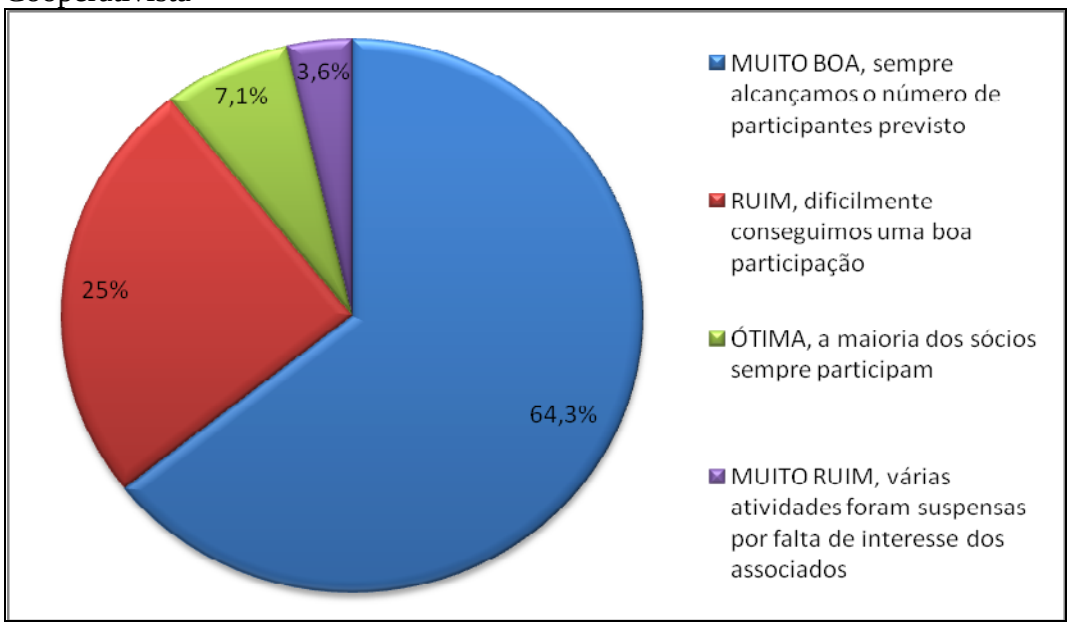
Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Um número expressivo (17,4%) dos respondentes afirma desenvolver a prática de educação cooperativista pela realização de Projetos/programas/convênios, como o Projeto Cultura da Cooperação do Sebrae, do Educampo, de assistência técnica; programas de integração comunidade-cooperativa, de inclusão digital e educação cooperativista nas escolas e convênios mantidos com instituições como o Sescoop, Sebrae, Emater e Senar. É apontada ainda de modo significativo pelos respondentes a prática de Organização do Quadro Social (OQS) com uma porcentagem de 13% e também a realização de dias de campo apresentando um percentual de 10,9%. Por meio também de Informativos (6,5%), como encartes e jornais local; treinamento/capacitação (6,5%); através da realização de reuniões periódicas promovidas pela diretoria e técnicos com grupos de associados (6,5%), sendo outro meio utilizado a integração entre os funcionários, cooperados e órgãos sociais como as comissões de produtos.

Das atividades supracitadas de educação cooperativista, a maioria dos respondentes (71%) aponta que se obtém uma expressiva participação dos cooperados, e isso pode ser verificado tanto entre as pequenas é médias cooperativas, como entre as grandes, o que, simultaneamente, indica que existe interesse dos associados em participar das atividades de educação cooperativista que são promovidas pelas cooperativas e por outras organizações. Mas os dados também revelam que, para uma porcentagem significativa, representando 29% das respostas obtidas, a participação é ruim, ou seja, observa-se desinteresse dos associados em participar das atividades de educação cooperativista promovida. E neste grupo também se

encontram as cooperativas pequenas, médias e grandes. Isso pode ser mais bem observado no Gráfico 10.

Gráfico 10: Avaliação da Participação dos Associados nas Atividades de Educação Cooperativista



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Em relação aos impactos positivos gerados pela prática da educação cooperativista, os respondentes, 46% do total, assinalam os reflexos na gestão social da cooperativa. Para 17% do total de pesquisado, os impactos positivos se dão na gestão econômica.

Ainda que a ênfase dos impactos da educação cooperativista seja sentida de maneira mais intensa sobre a gestão social nas cooperativas agrárias, em conformidade com as respostas dos participantes desta pesquisa, é preciso mencionar que a gestão social e a empresarial, como bem salienta Presno Amodeo (1999, p.1), são "as duas faces da mesma moeda" e por isso devem ser igualmente promovidas no ambiente das cooperativas. Por consequinte é imperativo a necessidade de tentar unificar essas duas dimensões, que são vistas por muitos como aparentemente contrárias, sendo que a cooperativa pode ser concebida como um *instrumento econômico com consequências sociais e também como um instrumento social, com consequências econômicas* (OCB, 1989, p.17). Portanto, constitui um desafio para a educação cooperativista a articulação desses dois mundos.

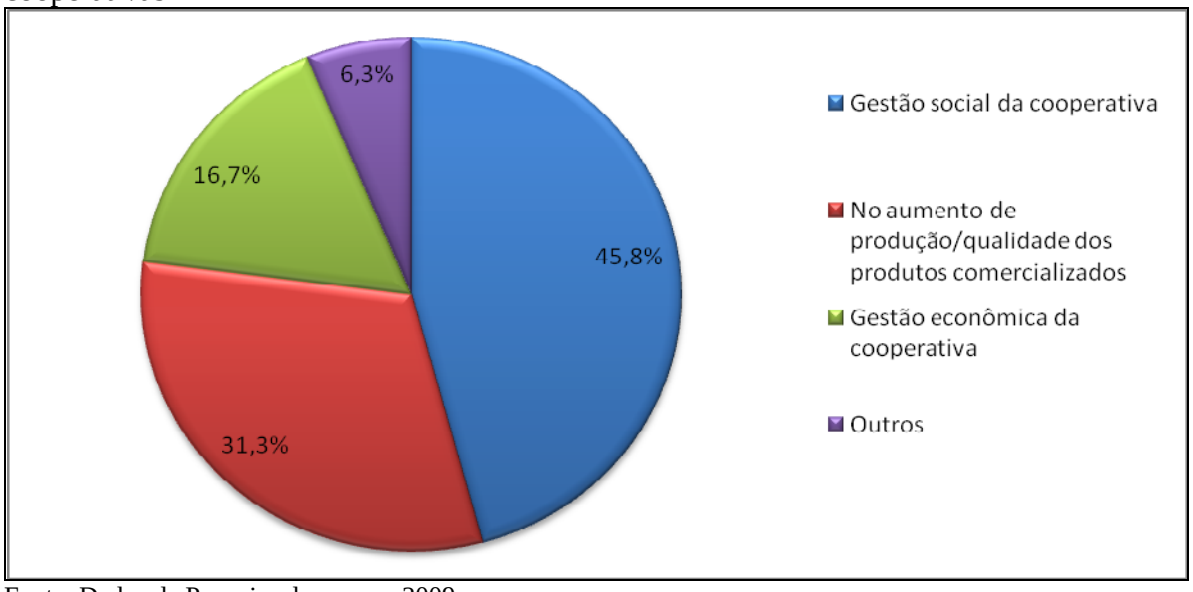
Nesta direção, Zylberstajn (1994, p. 1) enfatiza que "o desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no **homem** e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado".

Para 31% dos respondentes, os impactos da educação cooperativista são sentidos no aumento da produção e qualidade dos produtos comercializados. De forma direta ou indireta, isto está relacionado aos constantes apelos por melhorias dos processos produtivos dos associados, para sobreviverem nos mercados locais e globais onde estão diretamente inseridos. Para Presno Amodeo (2006, p. 160), a "comunicação e o fluxo interno de informação, junto a uma adequada capacitação permanente passam a ser ferramentas de valor competitivo" para essas organizações.

Ainda com 6%, os participantes da pesquisa apontam que o impacto da educação cooperativista é sentido, de modo especial, na participação dos cooperados nos cargos de conselhos, no aumento do quadro associativo e na capacitação dos associados.

O Gráfico 11 permite a análise dos impactos da educação cooperativista no desenvolvimento das cooperativas.

Gráfico 11: Modo como os impactos da educação cooperativista são sentidos nas cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

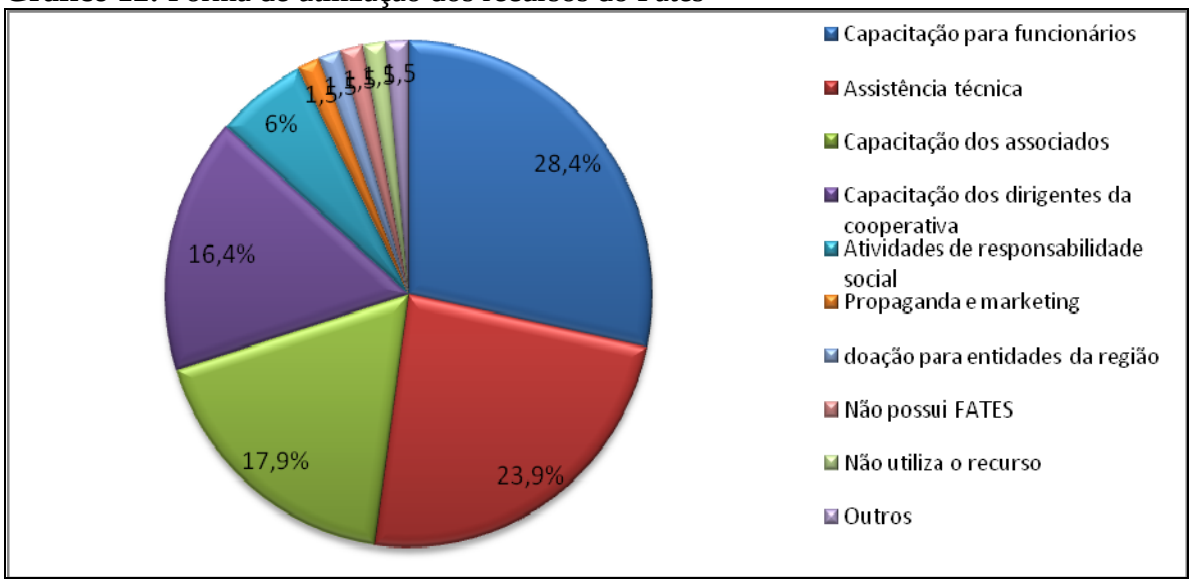
3.5. Recursos financeiros empregados nas práticas de educação cooperativista

Dentre os recursos disponíveis nas cooperativas para financiar a educação cooperativa, encontra-se o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), instituído por meio do artigo 28 da Lei 5.764, de 16/12/1971. O Fates é "destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa,

constituído de 5% (cinco por cento) pelo menos das sobras líquidas apuradas no exercício". (LEI 5764/71)

A distribuição dos modos de utilização dos recursos do Fates nas cooperativas estudadas pode ser observado no Gráfico 12.

Gráfico 12: Forma de utilização dos recursos do Fates



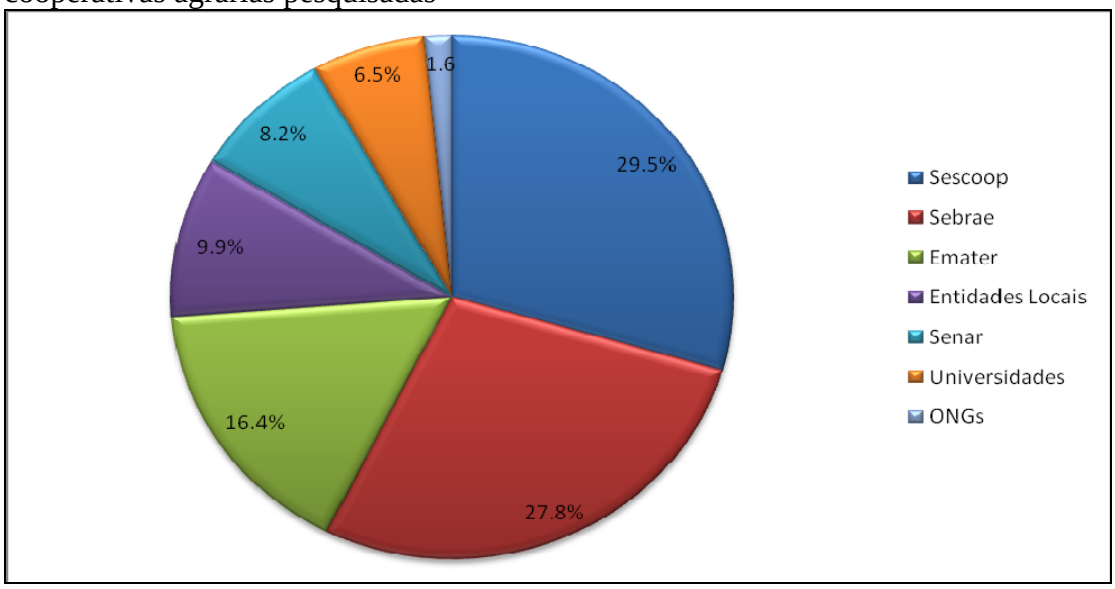
Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Os resultados da pesquisa mostram que embora o recurso do Fates deva ser empregado prioritariamente para a capacitação dos membros associados, um terço dos recursos destina-se à capacitação do quadro funcional e 58% para assistência técnica (agronômica ou veterinária). Essa expressiva utilização do recurso do Fates para capacitar os funcionários parece estar relacionada ao tamanho da cooperativa. As cooperativas categorizadas como grandes (número de associados), acima de 401, que realizam educação cooperativista, utilizam de forma mais intensa os recursos do Fates para capacitar seus funcionários. Provavelmente isto se dá em função de que quanto maior a cooperativa, maior o número de funcionários, que necessitam de capacitação sobre os diversos aspectos relativos ao cooperativismo para elevar a qualidade do atendimento aos associados. Também, nas definições de educação cooperativa apresentadas não se fazia menção específica à assistência técnica (destinada a aumentar ou melhorar a produção nos estabelecimentos dos associados), embora possa ser considerada incluída em algumas dessas definições. No entanto, destinar o Fates para assistência técnica é tradicional entre as cooperativas agrárias brasileiras.

3.6. As organizações promotoras de educação cooperativista

Com base no que foi relatado e informado nos questionários, as organizações mais citadas pelas cooperativas como promotoras da educação cooperativista foram: Sebrae, Sescoop, Emater, Senar, Universidades - Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Paraná (UFPR) – ONGs, entidades locais, como os Conselhos Municipais, a Epamig e os Sindicatos Rurais, que realizaram educação cooperativista nas cooperativas pesquisadas, conforme apresentado no Gráfico 13.

Gráfico 13: Organizações promotoras de atividades de educação cooperativista junto às cooperativas agrárias pesquisadas

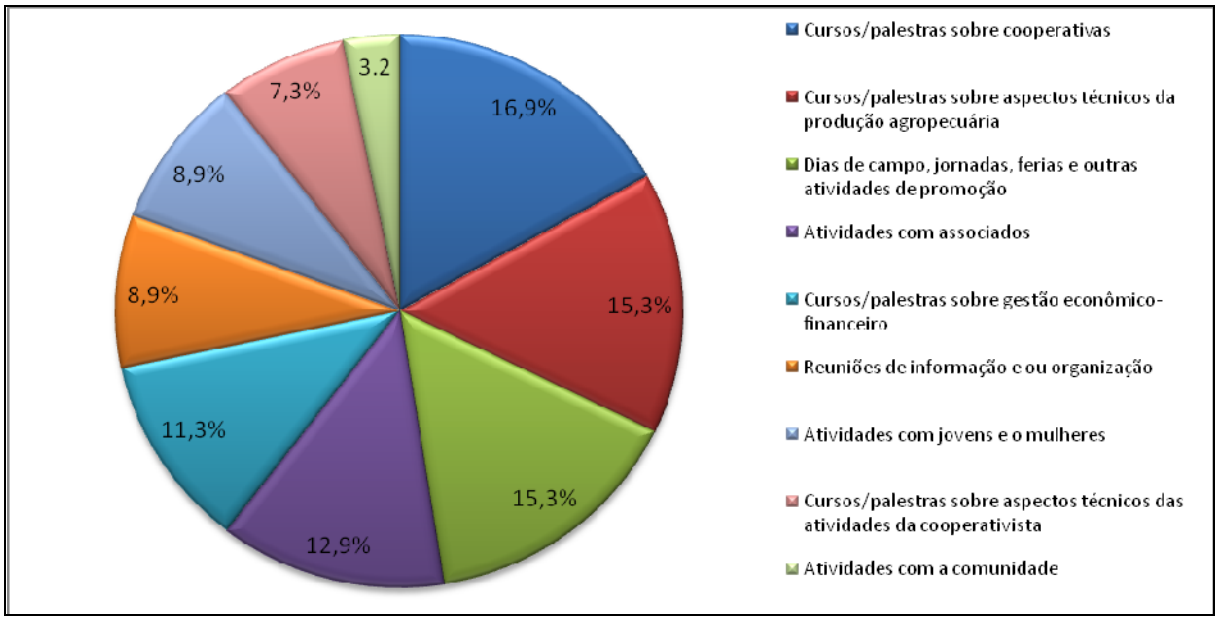


Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

As três organizações mais citadas foram: o Sescoop, o Sebrae e a Emater, nesta sequência. Observa-se ainda que, com menor frequência, são mencionadas o Senar, as Universidades (UFV, UFLA, UFU, UFPR, UFMG, ESALQ), ONGs (geralmente ONGs locais/regionais) e as entidades locais (os Conselhos Municipais, a Epamig e os Sindicatos Rurais).

Quando se analisam as atividades que essas instituições organizam, observa-se que sua atuação contempla âmbitos diversificados, com destaque para as seguintes atividades: cursos/palestras sobre cooperativismo ou sobre aspectos técnicos da produção agropecuária, dias de campo, jornadas, feiras e outras atividades de promoção com cooperados. No Gráfico 14 é possível visualizar as atividades promovidas por estas organizações e sua frequência.

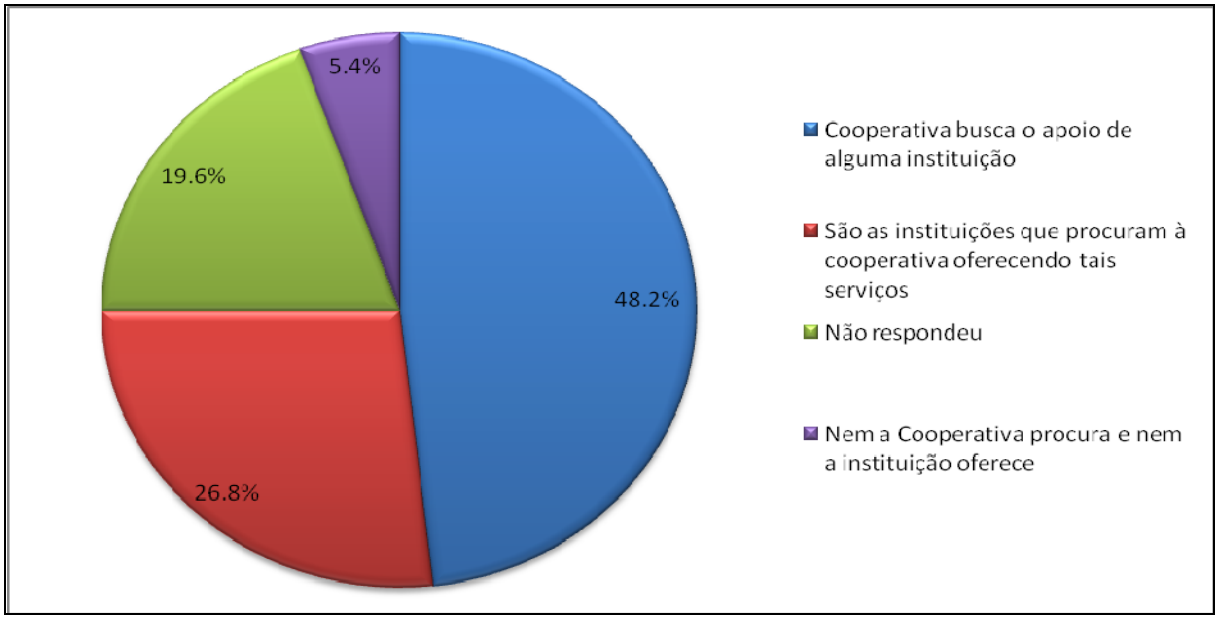
Gráfico 14: Tipo de atividades realizadas pelas organizações



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Para implementar a educação cooperativista em suas organizações, na maioria das vezes as cooperativas têm buscado apoio de outras organizações, como pode ser observado no Gráfico 15. As organizações buscadas são: Sescoop/Ocemg, Sebrae, Senar, Sucoop, Emater, MDA, Fundação Banco do Brasil, BNDES, UFV, Denacoop, prefeituras, Companhia de Promoção Agrícola (Campo), Sindicatos Rurais, OCB, Cooperativa Central.

Gráfico 15: Estratégias para implementação da educação cooperativista



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009.

Quando perguntadas sobre quais organizações que comumente se oferecem para dar suporte às cooperativas na implementação da educação cooperativista, a organização mais mencionada foi o Sescoop, seguido pelo Sebrae, Emater, as Universidades, as Ongs e o Senar, como pode ser visualizado no Gráfico 16.

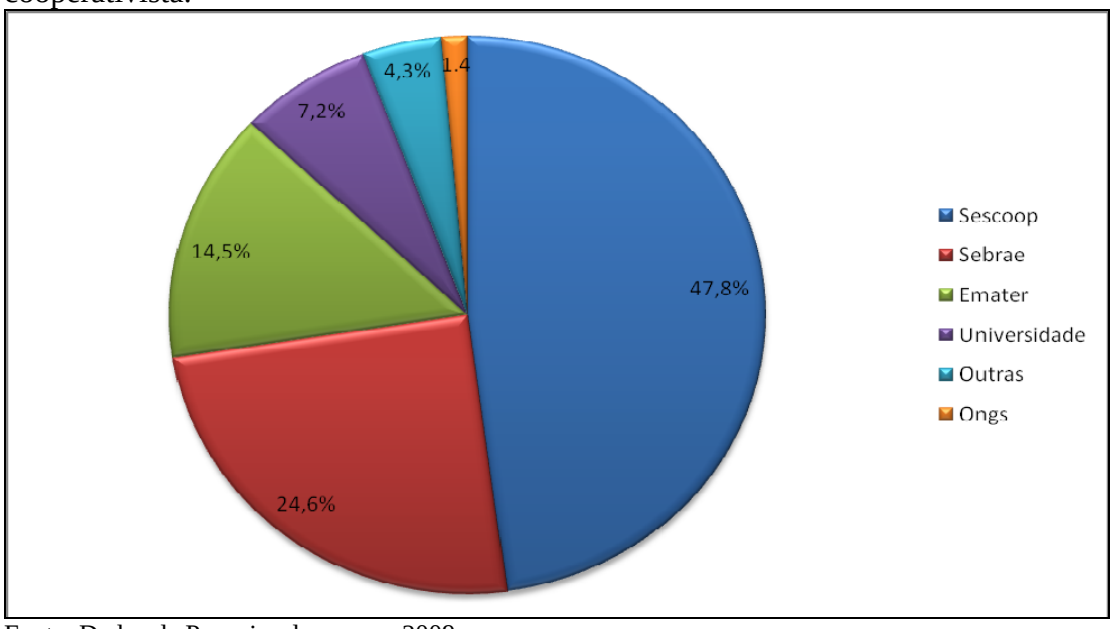
Tais dados indicam a proeminência do Sescoop em relação às outras organizações citadas, entre as que participaram desta pesquisa, pois foi indicado por 50% das cooperativas consultadas. Nota-se que mais uma vez é seguido pelo Sebrae e Emater. De fato, o Sescoop tem como seu principal objetivo promover atividades de educação cooperativista em Minas Gerais, desenvolvendo trabalhos de capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários, sendo a organização criada mais recentemente e que ocupa uma posição dominante no campo das organizações que realizam educação cooperativa. Assim, o próprio termo 'educação cooperativista' está vinculado no Brasil ao Sescoop e à OCB e suas instâncias estaduais. Pode-se até questionar se a baixa resposta aos questionários enviados poderia ser também consequência do desinteresse em responder de cooperativas que não se reconhecem como parte do sistema OCB e/ou não utilizam o próprio termo 'educação cooperativista' para designar suas atividades de capacitação e relacionamento com seus associados.

Os dados também revelam que o Sescoop concentra suas ações principalmente junto as cooperativas médias e grandes e em menor porcentagem nas cooperativas pequenas.

Situação inversa ocorre com o Sebrae e a Emater, em que se observa a promoção de atividades de educação cooperativista concentradas, de modo especial, junto às cooperativas pequenas. Isso ocorre provavelmente devido a estas organizações possuírem sede em diversos municípios do estado de Minas Gerais (a diferença do Sescoop que está localizado somente em Belo Horizonte) podendo se dedicar melhor a este segmento de cooperativas e a suas demandas específicas. E neste grupo podem ser ainda incluídas as entidades locais.

No caso do Senar, com base nesta amostra de cooperativas participantes da pesquisa, observa-se que sua atuação está voltada principalmente para as cooperativas médias e grandes, não sendo citado por nenhuma cooperativa de pequeno quadro social. Já as universidades atendem de modo proporcional às pequenas, médias e grandes cooperativas. É importante frisar que todas as organizações citadas, com exceção do Senar, atendem a esses três segmentos. O Gráfico 16 mostra as organizações ligadas à educação cooperativista e seus respectivos percentuais.

Gráfico 16: Organizações que se apresentaram às cooperativas para realização de educação cooperativista.



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009.

3.7. Limites e Possibilidades das Cooperativas Agrárias do Estado de Minas Gerais: perspectivas das cooperativas.

Em atendimento aos objetivos deste trabalho, tornou-se oportuno saber, por um lado, quais os principais problemas identificados nas cooperativas pelos respondentes, por outro, as potencialidades e/ou pontos fortes, para com base nestes dados analisar a existência ou não de

relações entre a realização de práticas de educação cooperativista e as perspectivas de futuro das cooperativas sob a ótica dos informantes.

Quando questionados acerca do principal problema enfrentado pela cooperativa, a insuficiente prática da educação cooperativista e a falta de profissionalização da gestão e do quadro social foram os principais obstáculos relacionados pelas cooperativas, que, segundo estas organizações, limitam o desenvolvimento do empreendimento.

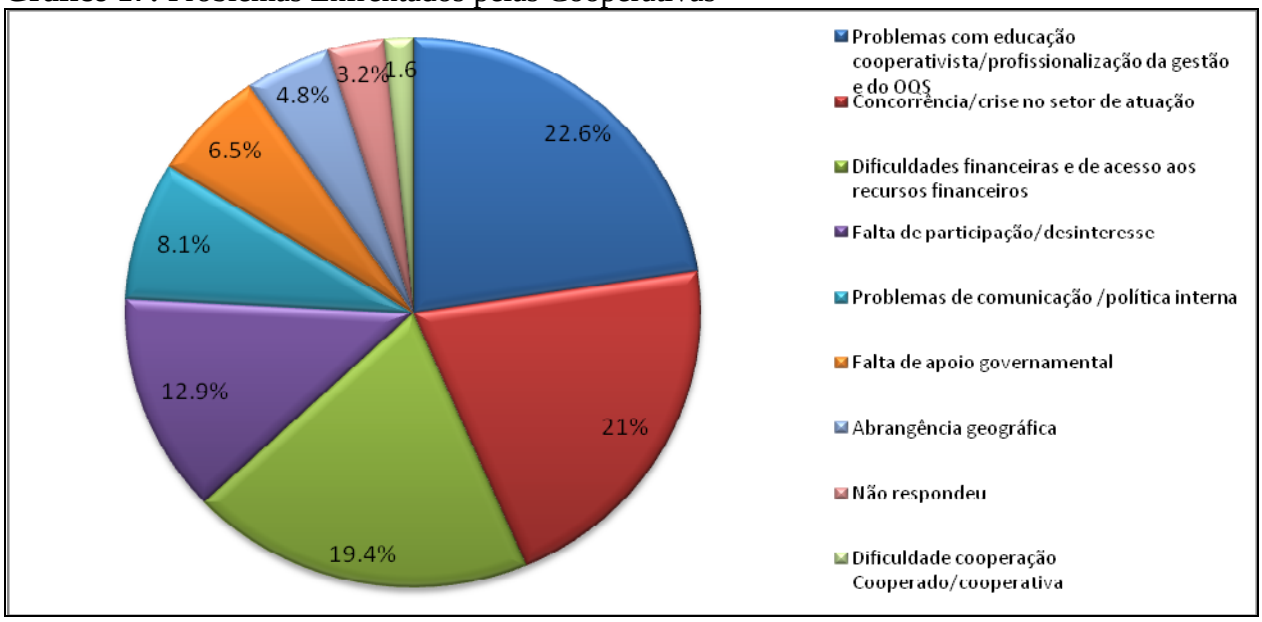
De acordo com o respondente n°1, o problema está relacionado ao "*Total desconhecimento do espírito cooperativista*". O respondente N°20 realça ser o "*não entendimento do sócio cooperado que ele faz parte de um 'todo' (cooperativa) e que o 'todo' apenas prospera com a união e busca constante por educação, treinamento e informação das partes*".

Do total de informantes, 21% mencionam que os problemas enfrentados pelas cooperativas se relacionam aos altos níveis de concorrência enfrentados pelos produtores no mercado, frente às organizações globais existentes em âmbito local e nacional, e somado, a isso, as recorrentes crises existentes no setor onde operam. De acordo com o respondente N°6, os problemas estão relacionados com o "*péssimo momento da agricultura, dificultando a credibilidade na entidade, a falta de união e conhecimento dos produtores*". Sobressaíram, também, as dificuldades financeiras e de acesso ao capital, principalmente referentes à ausência de capital de giro, necessário às movimentações financeiras correntes no dia-a-dia destas organizações, como limitantes do desenvolvimento das cooperativas. O respondente N°21 ressaltou, corroborando "*a impossibilidade de remunerar as produções dos associados na mesma proporção com que aumentam custos para produzir, testemunhando as dificuldades dos produtores do agronegócio em geral*".

Também foi mencionada, em 13% dos casos, a deficiente participação dos cooperados nas assembleias e o desinteresse dos membros associados nos eventos promovidos pela cooperativa como limite ao desenvolvimento destas organizações. Como desdobramento deste fato, apontam-se também os problemas de comunicação, "*com dificuldade de disseminação de informações aos produtores de forma confiável na cooperativa*", conforme o respondente N° 1

O conjunto das respostas sobre os problemas enfrentados pelas cooperativas é apresentado no Gráfico 17.

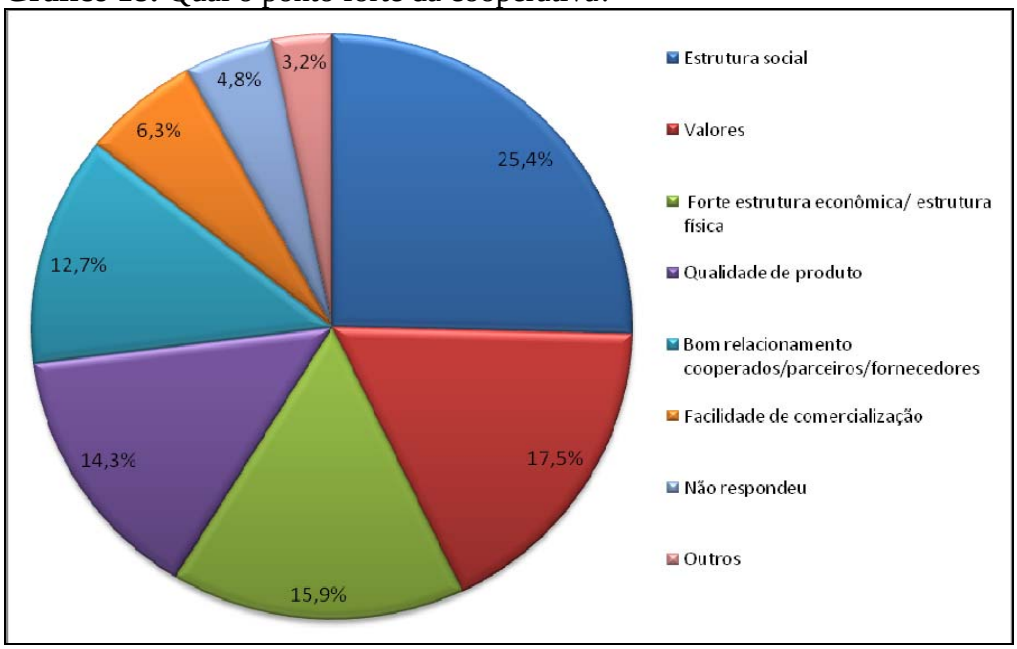
Gráfico 17: Problemas Enfrentados pelas Cooperativas



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Quanto aos pontos fortes e/ou possibilidades das cooperativas, os respondentes mencionaram sua estrutura social, enfatizando o trabalho social de qualidade desenvolvido na cooperativa, o bom relacionamento entre funcionários e cooperados, a abertura para o desenvolvimento de trabalhos de educação e orientações, a união e participação dos cooperados. Houve também referências aos valores intrínsecos à organização, como a transparência, equidade, credibilidade, confiança e honestidade com percentual de 17,5%. Além disso, alguns respondentes, 15,9% deles mencionam também como ponto forte a estrutura econômica e física da cooperativa, salientando possuir estrutura organizada com bons produtos e a bom preço, conseguindo melhores formas de remuneração para os cooperados. Em menor número, referiram-se à qualidade dos produtos, 14,3% e à facilidade de comercialização, 6,3%. Essas respostas são mostradas no Gráfico 18.

Gráfico 18: Qual o ponto forte da cooperativa?



Fonte: Dados da Pesquisa de campo, 2009

Os resultados desta pesquisa apresenta similaridades e coincidências com os resultados de outras duas pesquisas realizadas com cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais, que apresentam dados sobre a situação deste ramo específico do cooperativismo em relação a aspectos concernentes à educação cooperativista. Trata-se das pesquisas: "As Cooperativas Agropecuárias e o Desafio da Gestão Social: um estudo na região Sul/Sudoeste de MG", de Milagres et al. (2008), e "Gestão Social e Empresarial nas Cooperativas Agrárias", de Reis et al. (2008).

Os problemas enfrentados pelas cooperativas apontados por estes trabalhos caminham na mesma direção dos dados obtidos nesta pesquisa. Nas pesquisas mencionadas, identificaram-se também deficiências relacionadas com a gestão social, que implica índices cada vez mais baixos de participação e envolvimento dos associados na vida de suas cooperativas, e a falta de fidelização aparece inevitavelmente como um dos principais problemas acentuados pelos interlocutores das cooperativas[20]. Estes trabalhos científicos apresentam e resumem também as deficientes práticas de educação cooperativista e seus efeitos na gestão social e empresarial, avaliados como um dos maiores gargalos enfrentados pelas cooperativas.

[20] Na pesquisa "Gestão Social e Gestão Empresarial nas Cooperativas Agrárias", de Reis et al.(2008), as dificuldades no relacionamento com os sócios e uma gestão social deficiente da cooperativa foram apontadas pelos respondentes das cooperativas como os principais **problemas econômicos** que enfrentam as cooperativas mineiras.

4. MAPEANDO AS ORGANIZAÇÕES QUE PROMOVEM A EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA EM MINAS GERAIS

Neste capítulo, será apresentado o mapeamento das organizações que realizam educação cooperativista no Estado de Minas Gerais. Apenas as duas primeiras organizações a serem descritas não foram identificadas nessa pesquisa, mas na revisão histórica do tema, já que foram as principais organizações que atuavam em décadas anteriores e que colaboram para explicar a realidade atual da educação cooperativista no Estado: a Sudecoop e a Ocemg. Posteriormente, serão apresentadas as organizações seguindo a ordem de frequência em que apareceram na pesquisa exploratória.

As organizações que por ora serão apresentadas como promotoras de educação cooperativista estão dentro do grupo das citadas pelos participantes desta pesquisa, por isso é importante destacar que essa amostra tem os devidos limites, o que dá uma conotação específica para este trabalho, vez que apresenta contornos decorrentes da amostra obtida por meio dos questionários recebidos. Também, como mencionado, a forma de apresentação das organizações está em função dos discursos que sobre si mesmas elas formulam, tanto pelos entrevistados, como nos materiais nos quais elas se apresentam. O escopo desta pesquisa não permitiu um aprofundamento suficiente para testar a validade ou não das informações, afirmações e interpretações por elas apresentadas.

4.1. A história da educação cooperativista no Estado de Minas Gerais:

4.1.1 Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop)

O marco temporal deste estudo inicia-se em 1972. A opção por este recorte relaciona-se à criação da Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop), que viria a desenvolver trabalhos específicos de educação cooperativista junto às cooperativas agrárias, que marcariam de forma significante sua atuação, sobretudo pela amplitude de suas ações no Estado de Minas Gerais e pela ênfase dada ao associativismo/cooperativismo.

É a partir da história que se pretende ampliar o escopo de entendimento acerca das organizações que se dedicaram e ainda se dedicam ao trabalho em prol das cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais, especialmente aquelas que desenvolveram, em algum momento e de alguma forma, trabalhos de educação cooperativista. Práticas de educação cooperativista já ocorriam anteriormente a esta data pré-estabelecida (1972), mas é com o surgimento da Sudecoop - órgão de administração direta da Secretaria de Estado da

Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais - que o desenvolvimento destas práticas seria determinantemente demarcado no cenário mineiro. Com a criação desta Superintendência começa um período de intensos trabalhos em todo o Estado, com ações voltadas, prioritariamente, à assistência e ao assessoramento dos grupos de produtores rurais e suas organizações. De acordo com as entrevistas realizadas ao longo desta pesquisa, este foi um período muito rico para a educação cooperativista, devido aos propósitos, projetos, planos, intenção e ao respaldo financeiro que a Sudecoop possuía, somados à sua dimensão pública, de prestação de serviço.

Deve-se lembrar ao leitor que o cooperativismo agrário no Brasil teve forte ingerência do Estado no seu desenvolvimento e suas implicações para estas cooperativas. Assim, é possível vislumbrar dois momentos distintos percorridos pelas cooperativas agrárias no decorrer de sua trajetória: um com a presença constante do Estado e outro pós-intervenção Estatal[21].

Em 1932 é promulgado um decreto-lei relativo à constituição e funcionamento das cooperativas, que viria simplificar sua fundação, isentando-as de uma série de impostos, em que o Estado, como bem ressalta Fleury (1983), passou a regularizar a constituição de cooperativas e procurou também incentivar ao máximo sua criação. A razão para esta intervenção estava imbricada no potencial econômico e, como não poderia deixar de ser, ideológico, do movimento cooperativista. Assim, no que diz respeito ao nível econômico, o cooperativismo foi concebido como fundamental no processo de modernização de produtos agrícolas, facilitando deste modo sua integração aos mercados (FLEURY, 1983). Posteriormente, o marco legal das cooperativas vai sendo modificado até se consolidar na lei 7564 de 1971, que com várias modificações vigora até os dias atuais.

Neste cenário, visualiza-se uma dupla origem das cooperativas agrárias brasileiras: “algumas surgiram por necessidade e iniciativa de produtores, enquanto que outras foram criadas em resposta aos incentivos estatais e, não correspondendo a uma real demanda por parte dos produtores, tiveram vida curta” (FLEURY, 1983, p. 40).

[21] No decorrer dos anos, mais especificamente a partir da década de 1980, começa o esgotamento das políticas de desenvolvimento que foram aplicadas na América Latina, quando a inflação e a crise da dívida começam a dominar o panorama econômico. Inicia-se o processo de abertura dos mercados e a consequente diminuição da proteção dos diferentes setores econômicos. Assim as cooperativas sentem rapidamente os efeitos destas mudanças, principalmente com a eliminação por parte do Estado “de todo tipo de subsídios, dos preços tarifados, dos juros subsidiados e a diminuição das taxas alfandegárias” (PRESNO AMODEO, 1999, p.31). Deste modo, as cooperativas perdem progressivamente os privilégios que possuíam em relação ao setor público, precisando se readaptar a esta nova realidade, e buscar o seu desenvolvimento de forma mais autônoma. Nestes termos, passa a ser exigido destas organizações, maior eficiência e competitividade em sua atuação junto ao mercado.

Prosseguindo um pouco mais na análise, visualiza-se que neste primeiro momento, de intensa presença do Estado, as cooperativas agrárias são utilizadas substancialmente como instrumento de aplicação das políticas públicas orientadas para o setor agrário. Como assinala Presno Amodeo (1999, p.27), "o fato de serem empresas associativas de propriedade dos produtores (uma espécie de empresa de todos, quase paraestatal) transformava-as em interlocutoras ou ferramentas idôneas na articulação público-privada". O argumento utilizado era que estas organizações, pela sua própria natureza, podiam ser consideradas importante instrumento de 'desenvolvimento'. Assim, de acordo com Fleury (1983, p. 46), "o cooperativismo é assumido pelo Estado como a solução ideal para os problemas da época: '*a revolução branca no campo*'". Devido às cooperativas terem por objetivo primordial declarado "impulsionar o desenvolvimento, primeiramente, dos produtores", elas colocavam a acumulação do capital como objetivo secundário, se constituindo, assim, em um elemento privilegiado no processo de modernização da agricultura que se encontrava em voga na época. Desta forma, as cooperativas tinham o papel de articular para os produtores as políticas governamentais de promoção desse desenvolvimento. Entretanto, foram muitas vezes utilizadas pelas oligarquias rurais em seu próprio beneficio.

É propício destacar que as formas mais recorrentes de intervenção estatal junto às cooperativas estavam concentradas especialmente na administração, por parte destas organizações, de alguns programas ou mesmo investimentos específicos, bem como a administração de verbas ou subsídios especiais, mantendo um vínculo paternalista com os cooperados (PRESNO AMODEO, 1999).

Ainda segundo a mesma autora, estas políticas de desenvolvimento tinham como premissas a proteção e o fomento da produção agrícola nacional, em consonância com as políticas direcionadas à substituição de importações, por implantação das indústrias internacionais em solo brasileiro. Neste contexto, os empreendimentos cooperativos foram protegidos, por meio da intervenção estatal, das conjunturas negativas do mercado. Assim, ao mesmo tempo em que contavam com os benefícios advindos da proteção do governo, eram executoras dessa proteção para os seus cooperados.

É nesse marco que se verifica uma intensa valorização, tanto por parte das instituições públicas, como pelas privadas, de concentração de suas ações na realização de capacitações que privilegiassem, sobretudo, a parte técnico-produtiva aos associados das cooperativas, como forma de aumentar a produção e produtividade nestas organizações, e atender aos imperativos do processo de desenvolvimento que estava sendo desencadeado neste período.

Surgem assim no Brasil instâncias governamentais dedicadas à promoção do cooperativismo, tanto na esfera federal, como no âmbito estadual e municipal.

Deve-se mencionar que, com a redemocratização a partir dos anos oitenta, verifica-se também a criação de novos programas especiais (Planoroeste, MG-II Gorutuba, Provárzeas e Projeto Sertanejo) mantendo os que foram implementados no fim da década de 1970 (Prodemata, por exemplo), no intuito de intensificar os trabalhos no meio rural e aproveitar o potencial aí disponível (RUAS, 2006).

Assim, em Minas Gerais, a Sudecoop passa a desempenhar seu papel na promoção e capacitação para a cooperação dos produtores rurais, em especial, por meio da promoção de sua união em formas organizativas. Funcionando inicialmente como um órgão fiscalizador, assume em 1977 uma postura mais propriamente voltada para a educação cooperativista, privilegiando um papel social, educacional e político na mobilização dos trabalhos que eram promovidos em prol dos empreendimentos cooperativos.

A Sudecoop tinha participação ativa em vários programas de desenvolvimento criados no Estado de Minas Gerais para fazer frente a um cenário de estagnação regional, tanto agrícola, quanto industrial. Esse momento foi considerado propício, portanto, para "desbravar as fronteiras" e aproveitar os recursos naturais renováveis para o progresso socioeconômico que o governo do Estado avidamente procurava. Deste modo, a partir das orientações do Banco Mundial (Bird), os Governos Federal e Estadual implementaram um conjunto de programas de apoio aos pequenos produtores rurais. Designados como Planos de Desenvolvimento Rural Integrado (PDRI), possuíam como foco principal a modernização agrícola de áreas consideradas 'atrasadas'. Neste sentido, não almejavam somente estender os "benefícios do desenvolvimento aos grupos de pequenos agricultores, de meeiros e de trabalhadores sem terra", mas também para contribuir com desenvolvimento nacional, a partir do aumento de produção e produtividade (AMMANN, S. B., 2003, p. 16). O primeiro executado foi o Programa de Desenvolvimento da Zona da Mata em Minas Gerais (Prodemata), iniciado em 1975, acompanhado pelo Planoroeste, MG-II e Gorutuba, estes concernentes ao domínio estadual, e Provárzeas e Projeto Sertanejo relativos à esfera federal, todos voltados para a pequena produção (SEBRAE, 2000).

Com a atuação direta nestes Programas Especiais, a Sudecoop buscou intensificar as parcerias entre organizações governamentais e não-governamentais, ligadas ou não diretamente ao cooperativismo, com o objetivo de obter aporte financeiro, humano, material e institucional para a realização dos trabalhos relativos à educação cooperativista. Verifica-se, neste cenário, que o relacionamento com as outras instituições, por meio das parcerias, era

bastante fecundo, indo ao encontro, na maioria das vezes, dos seus propósitos de ação. A título de exemplo, é possível mencionar como organizações parceiras: Ocemg (Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais), Denacoop (Departamento de Cooperativismo e Associativismo), Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), Epamig (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais), UFV (Universidade Federal de Viçosa), IEF (Instituto Estadual de Florestas), Casemg (Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais), Sunab (Superintendência Nacional de Abastecimento), Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), Instituto Benjamin Constant (IBC), Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB), Instituto Nacional de Reforma Agrária (Incra), Secretaria da Fazenda, Banco do Brasil, diferentes órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais e, obviamente, cooperativas (PRODEMATA, 1979).

Segundo relatos da entrevistada n°5, foi no Prodemata que a Sudecoop intensificou sua atuação, sobretudo no que diz respeito aos trabalhos de educação cooperativista na região da Zona da Mata, uma vez que suas ações atendiam às demandas relacionadas ao cooperativismo e associativismo. Este programa atendia a onze municípios da microrregião de Ponte Nova, por isso o escritório da Sudecoop estava localizado na Cooperativa dos Plantadores de Cana (Cooplacan), cuja sede se encontrava no município acima citado. O trabalho dos técnicos consistia em reuniões e realização de eventos com os pequenos produtores e trabalhadores rurais, além de trabalharem também dentro desta cooperativa, produzindo inclusive o jornal da Cooperativa – Informativo da COOPLACAN.

Não se pode deixar de mencionar o apoio concedido pela Emater à Sudecoop neste programa, que tinha como objetivos:

> a) Motivar os produtores, membros de grupos de produtores, para a sua integração ao sistema cooperativo;
> b) Prestar assistência técnica grupal aos associados e às próprias cooperativas;
> c) Incluir, nos seus próprios treinamentos, o tema associativismo e participar nos cursos de educação e difusão cooperativista organizados pela Sudecoop, ou pela própria cooperativa (PRODEMATA, 1979, p.23).

Por meio do acordo celebrado entre estas duas instituições, elas se comprometiam a ministrar cursos específicos de cooperativismo e de comercialização para os seus próprios técnicos, tendo ainda a missão de preparar, reproduzir e distribuir o material educativo e de difusão considerado necessário ao desenvolvimento do processo educacional junto às cooperativas (PRODEMATA, 1979).

Assim como a Sudecoop e a Emater, a Universidade Federal de Viçosa, por meio de um convênio estabelecido entre o DER/UFV–BIRD, também atuou diretamente no Prodemata. O Relatório Final de Avaliação do Programa realizado em 1986, referente ao componente Infraestrutura Social, mostra a ponderação da instituição sobre os impactos dos trabalhos do referido programa

> (...) os ganhos modestos em produção e produtividade não foram acompanhados pela melhoria significativa na equidade social, em grande parte porque o serviço de extensão rural tinha dirigida a assistência técnica àqueles produtores rurais mais capitalizados e preparados para absorver e aplicar o pacote tecnológico. Os investimentos na assistência técnica e no associativismo e cooperativismo não produziram os resultados contemplados, em grande parte porque a organização dos grupos não teve suas origens nas iniciativas e continuidade de apoio da comunidade. Foi imposta pelos técnicos, principalmente como estratégia para facilitar o alcance das metas quantitativas (é mais fácil e econômico fazer projetos de custeio e investimento com 10 produtores rurais reunidos em grupo do que visitar todos os 10 em sua propriedade). Os serviços de infraestrutura social e apoio à produção foram planejados nos gabinetes das Secretarias do Governo Estadual, sem participação dos beneficiários no processo decisório de planejamento e estabelecimento de prioridades (RICCI, 2007, p.8)[22]

Observa-se, entretanto, que mesmo com esse balanço negativo de alguns pontos do Programa, nota-se pelos relatos obtidos e pelos registros analisados que a Sudecoop procurou colocar em prática as atividades referentes à sua alçada, embora sofrendo por vezes interferências e influências do ambiente em que estava inserida.

Políticas desenvolvimentistas incluíam incentivos crescentes por parte do Estado para a constituição de associações e cooperativas, as quais eram consideradas potenciais motores para a ocorrência do desenvolvimento no meio rural. A ideia em voga na época estava assentada na premissa de que as cooperativas eram o meio menos dispendioso de organização das populações rurais nas áreas em desenvolvimento, devido à capacidade de canalizar "suas pequenas poupanças para atividades desenvolvimentistas" (PINHO et al., 1976, p. 1).

O Encontro realizado pela Sudecoop com as "Cooperativas da Zona da Mata de MG" em 1979 caminha na direção dessa premissa, ao frisar que as sociedades cooperativas, pelas suas características peculiares, funcionam *como a opção natural e lógica de organização da classe rural* (PRODEMATA, 1979, p.32). Além de apontar que a materialização do tão almejado desenvolvimento, não ocorre naturalmente que é preciso levar em consideração

[22] Trecho retirado do relatório final do Prodemata relativo ao componente infraestrutura, tendo como coordenador dos trabalhos e responsável pela redação do relatório o Professor Doutor Franklin Daniel Rothman (UFV). Cabe agradecer ao Prof. Rothman sua colaboração em facilitar material sobre esse tema para minha pesquisa.

todas as implicações que estão diretamente relacionadas a esse processo evolutivo, pois se por um lado envolve o comprometimento integrado das instituições ligadas à ciência e à técnica, por outro exige a participação maciça do homem do campo, através de uma forma associativa que propicie um melhor desempenho técnico e econômico das explorações agropecuárias e da distribuição das riquezas (PRODEMATA, 1979).

De um modo geral, os participantes deste Encontro acenaram que o desenvolvimento das organizações cooperativas estaria necessariamente ancorado na educação cooperativista, como a mola mestra "encarregada de acordar os espíritos e as vontades para a ação cooperativa, de fazer conhecer os métodos, as regras, os problemas e as limitações" do próprio sistema (PRODEMATA, 1979, p. 37).

Dentro deste contexto, na sequência dos argumentos pretende-se delinear a trajetória da Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop)[23] na sua atuação junto às comunidades rurais.

Para desenvolver as atividades a que se propunha, a Sudecoop possuía uma linha de trabalho ancorada em uma estrutura organizacional com quatro diferentes setores: Assessoria Técnica, Coordenadoria de Programas Especiais, Coordenadoria de Assistência Técnica Gerencial e Coordenadoria de Educação, Treinamento e Comunicação. O primeiro setor era responsável por conduzir atividades de assistência técnica junto aos produtores rurais, auxiliando-os no desenvolvimento de suas práticas cotidianas e, na medida do possível, colaborando para o aprimoramento e dinamização do desempenho dos seus trabalhos. Assim, havia constantemente palestras de ordem técnica, reuniões, dias de campo, demonstrações técnicas ou outras atividades demandadas pelos grupos de produtores, assistidos pelos Programas Especiais (PDRIs) existentes na época. A Coordenadoria de Assistência Técnica Gerencial, por sua vez, dedicava-se à gestão das cooperativas, um esforço em nível técnico/operacional que prestigiava as áreas gerencial, contábil, financeira, organizacional, material, pessoal, de produção, comercialização e em projetos de viabilidade econômica. Esta coordenadoria se ocupava também de esclarecer aspectos legais referentes ao empreendimento, no intuito de potencializar melhorias no desempenho interno das cooperativas e garantir sua manutenção no ambiente externo em que estavam situadas.

De acordo com o Relatório do 4° Trimestre de 1979 do Prodemata, referente à Sudecoop:

---

[23] Esta seção esta amplamente baseada em relatórios institucionais da Superintendência do Cooperativismo (Sudecoop) e nas entrevistas realizadas ao longo da pesquisa, com pessoas vinculadas a esta organização, cuja contribuição foi de grande valia.

> Por assistência técnica-gerencial, é bom enfatizar, entende-se a orientação e ou a execução de tarefas capazes de conduzirem a "eficácia cooperativista", isto é, fazer com que todos os recursos disponíveis sejam empregados o mais eficientemente possível, de modo que os objetivos das cooperativas sejam alcançados (PRODEMATA, 1979, p.3).

Na Sudecoop, o setor dedicado à educação/comunicação cooperativista era considerado o mais importante. Este setor era formado por uma equipe multidisciplinar de profissionais de nível superior (pedagogos, sociólogos, psicólogos, comunicadores, tecnólogos em cooperativismo), que conduziam ações concernentes à orientação e acompanhamento na constituição do Departamento de Educação e Comunicação Cooperativista e na organização de grupos e comitês educativos nos empreendimentos cooperativos. Estes profissionais também apoiavam a realização de treinamentos/capacitações por meio de cursos, palestras e intercâmbios, que visavam a atender aos diferentes públicos nas cooperativas: associados, conselheiros fiscais, dirigentes, gerentes, funcionários e contadores. O público preferencial da Sudecoop eram os produtores rurais das pequenas e médias cooperativas e associações e os integrantes de grupos informais que poderiam vir a se organizar formalmente.

Como a educação cooperativista era o principal foco da Sudecoop, tornou-se a maior responsável pela elaboração e desenvolvimento de projetos dentro dos programas especiais em que estava envolvida. Assim, por meio de uma equipe ampla de técnicos, especialmente de educação, instalavam-se em determinadas regiões, aproveitando da estrutura da própria Sudecoop - que possuía escritórios regionais e locais - para trabalhar diretamente com as comunidades, associações de produtores e com as cooperativas. Para tanto, estes técnicos se deslocavam até as comunidades rurais e mobilizavam as populações para participar das atividades que promoviam, como as reuniões, palestras, seminários, encontros, dia de campo. Os suportes para o desenvolvimento destes trabalhos estavam na produção de filmes, jornais, álbuns seriados, boletins radiofônicos, programa de rádio, cartilhas, material didático sobre educação cooperativista, recorrendo por vezes à utilização de equipamentos específicos, como, por exemplo, áudio visual, no intuito de projetar slides e filmes.

Os relatos obtido por meio das entrevistas acentuam que, ao realizarem os encontros nas comunidades com os produtores rurais, os técnicos da educação cooperativista procuravam introduzir conteúdos referentes à história, princípios, valores e filosofia cooperativista e mesclavam estes conteúdos à realidade vivenciada pelos participantes, para mostrar que as mesmas dificuldades e desafios que eles enfrentavam haviam sido sentidos

anteriormente pelos que abraçaram a causa cooperativista para que as pessoas envolvidas no processo de constituição de uma cooperativa entendessem que os problemas enfrentados durante esse processo não eram exclusivos daquele grupo e que havia questões que teriam de ser vencidas em grupo. Portanto, os técnicos não utilizavam necessariamente um roteiro com um plano de aula ou de reunião, as reuniões promoviam o diálogo, conforme informado por um técnico entrevistado.

Ainda com base nos depoimentos obtidos com as entrevistas, a equipe da Sudecoop dedicada à educação cooperativista preconizava a formação de uma prática cooperativista a partir da base, ou seja, através da participação efetiva dos indivíduos em suas comunidades e nos empreendimentos que estavam envolvidos, embora a criação dessas cooperativas fosse promovida pelas autoridades (de "cima para abaixo"), por uma política pública favorável ao agrupamento de produtores em cooperativas. Assim, incentivavam os associados a participar ativamente das assembleias e do processo de tomada de decisões, não deixando a gerência a cargo somente dos dirigentes. A Sudecoop viabilizava às organizações cooperativas informações e uma formação específica para promover a apropriação da gestão cooperativa pelos cooperados.

Um documento redigido em 1986 sobre "O Papel do Técnico no Trabalho Educativo", realizado pela equipe de educação cooperativista da Sudecoop, como resultado das experiências adquiridas nos trabalhos realizados juntamente com as cooperativas, estabelece que:

> A educação deve ser crítica de modo a impedir toda ação que não atenda à maioria da população e deve ser efetiva na atuação sobre a realidade, levando cada um a assumir responsabilidade em seus atos e participarem mais dos assuntos que dizem respeito a todos. Deve ser vista como um instrumento de apoio visando à eliminação de qualquer tipo de dominação exercida sobre os pequenos produtores rurais (SUDECOOP, 1986, p.2).

Neste sentido, os esforços empenhados para a concretização da educação e treinamento dos produtores, associados ou não, estavam pautados no binômio "aprender fazendo", ou seja, conduzidas através de *orientações práticas e ações concretas*[24] (PRODEMATA, 1979, p. 9).

É interessante mencionar que os entrevistados apontam que a equipe de educação da Sudecoop, por mais que respeitasse o trabalho desenvolvido pela equipe técnica gerencial e

[24] Sendo este um lema apresentado pela organização no desenvolvimento de seus trabalhos.

que fizesse trabalhos conjuntamente com estes, acreditava que o trabalho educacional tinha maior relevância, pois considerava a educação cooperativista a mola propulsora de transformação das realidades locais. Para tanto, desempenhavam um trabalho que acreditavam ser capaz de possibilitar a formação de grupos, associações ou cooperativas não em um sentido assistencialista, mas promovendo a autogestão para que caminhassem por si próprios. O relato abaixo de um componente da equipe de educação cooperativista esclarece quais eram os objetivos almejados nos trabalhos realizados:

> O que deveria ser uma educação cooperativista de qualidade é ensinar a pescar e não dar o peixe. Formar grupos, formar cooperativas, para que se respaldem e se autogestionem para tocar os próprios rumos, sem ficar na dependência do Estado, deixar a visão assistencialista para trás. A proposta era fazer com que a educação cooperativista fosse realmente o espaço do crescimento, da participação, de implantar uma gestão democrática em que os associados pudessem tocar e pegar as rédeas das suas empresas, das associações. Importância da Autogestão, da participação e da democracia nas cooperativas. (Entrevistado 5)

No próximo subitem as propostas de trabalhos da Sudecoop referentes à educação cooperativista e suas concepções acerca desta prática serão mais bem apresentados.

4.1.2. Educação cooperativista pela ótica da Sudecoop

A partir dos relatos obtidos e da consulta aos documentos e manuais, é possível ampliar a compreensão dos trabalhos conduzidos pela Sudecoop em educação cooperativista, aliando-se também ao aparato teórico que serve de bom indicativo de como a prática era regida.

A “participação” configurou-se em um ponto central para essa organização, ao enunciar que não existe educação cooperativista “de fato” sem a participação efetiva e consciente de todo o corpo de associados, dirigentes e funcionários. Apregoava-se que, por meio dela, a gestão da cooperativa passaria a apresentar contornos de uma democracia voltada para os reais interesses da maioria, potencializando, da mesma forma, uma maior integração entre os membros do quadro social. Desta forma, a participação é concebida como elemento chave, capaz de nortear e impulsionar as ações cooperativistas em todos os níveis, *de modo que os próprios interessados possam avaliar suas dificuldades e resolverem seus problemas com autonomia* (SUDECOOP, 1986, p. 2).

Dentro desta concepção, participar exigiria de cada um conhecer e identificar-se com a dinâmica cooperativa, assim, seria preciso que fosse dada a oportunidade para que isso acontecesse, visto a impossibilidade de participar daquilo que não se conhece. Os técnicos

vinculados à Sudecoop acreditavam que seria necessário, portanto, um permanente processo de capacitação e comunicação cooperativista. A organização do Quadro Social e a implantação de Departamentos de Educação e Comunicação Cooperativista nas cooperativas seriam mecanismos cruciais para o alcance desse objetivo, uma vez que poderiam ajudar na concretização da autogestão. Para tanto, as expectativas giravam em torno da atuação do quadro social em exercer o pleno poder em suas instituições representativas, a palavra de ordem era a busca do autocontrole pelos associados, ou seja, desempenhar seu papel de dono e usuário do empreendimento cooperativo (SUDECOOP, 1994).

Nestes termos, a Sudecoop acreditava que a educação cooperativista influenciava positivamente diversos aspectos do dia-a-dia da cooperativa, atuando decisivamente no sentido de

> (...) aumentar a eficiência na resolução das necessidades dos produtores (de organização, de compra e venda em comum, de armazenagem etc); aumentar o poder de barganha e promover a autonomia dos envolvidos; viabilizar benefícios por meio da economia de escala; criar canais de comunicação mais eficientes entre os produtores e também entre esses, autoridades e órgãos diversos; tornar mais consciente a participação nos grupos e dos associados, administradores e funcionários nas organizações; possibilitar o surgimento de um sistema associativo e cooperativo que represente os reais interesses dos trabalhadores e pequenos produtores; aumentar a representatividade dos associados de modo a se tornarem usuários e donos de suas sociedades (SUDECOOP, 1986, p.4).

Seguindo nessa linha de reflexão, é interessante salientar a concepção de educação cooperativista manifestada pela Sudecoop:

> (...) um processo permanente de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas. Com ela enseja-se a autocapacidade para a geração de conhecimento e do poder, de viabilizar condições de progresso, formando um verdadeiro conjunto orgânico, em que as diferenças individuais são úteis para o desenvolvimento do próprio grupo (SUDECOOP, 1994, p.15).

O incentivo era para que o associado tivesse em seu empreendimento o direito de ter "*vez e voz*" (SUDECOOP, 1994, p.13). Esta premissa muitas vezes estava apoiada na própria realidade vivida pelo cooperativismo brasileiro, sendo que a ausência ou a má qualidade da participação do associado já era um problema apontado pelas lideranças cooperativistas como uma das causas fundamentais do insucesso das cooperativas (SUDECOOP, 1994).

Os documentos indicam que o desejo da Sudecoop era evitar as consequências indesejáveis da não participação efetiva dos associados nas cooperativas, como, por exemplo,

“o baixo índice de frequência dos associados às assembleias Gerais, continuísmo dos dirigentes nos cargos, desorganização do quadro social e amplo distanciamento dos órgãos do sistema cooperativista” (SUDECOOP, 1994, p. 10).

Dentro deste quadro, destacam-se, ainda, os seguintes pontos, identificados pela Sudecoop, como negativos para o desenvolvimento das cooperativas:

> (...) forte influência exercida pela ingerência e tutela do Estado, baixo índice de participação, alto grau de imediatismo e distanciamento entre direções e corpo associativo - aliadas à centralização do poder e ao lento poder decisório das diretorias de cooperativas - têm gerado consequências desastrosas para todo o sistema cooperativista. (SUDECOOP, 1994, p.12).

Diante desta realidade, a equipe da Sudecoop dedicada a desenvolver trabalhos de educação cooperativista junto às cooperativas preconizava uma educação continuada para que fosse possível superar estes pontos de estrangulamento que afetavam todo o sistema cooperativista. A ênfase na organização do quadro social das cooperativas é um bom indicativo, pelas suas características peculiares, pois este instrumento de educação se bem conduzido contempla três dimensões cruciais para o desenvolvimento dos empreendimentos cooperativos, quais sejam, a disseminação dos princípios, valores, filosofia, identidade, ou seja, a doutrina cooperativista, a assistência técnica, e completando a capacitação/treinamento dos dirigentes, associados e quadro funcional, que fazem da OQS um verdadeiro conjunto orgânico de educação cooperativista, delineando-se como um processo mais complexo de educação, não um simples mecanismo de ações isoladas.

4.1.3. Desmantelamento da Sudecoop

Segundo relatos obtidos das entrevistas, os trabalhos desenvolvidos pela Sudecoop, com o formato e tipo de estrutura descrito anteriormente, permaneceram até o ano 1986. A partir de 1987, com a entrada de Newton Cardoso como Governador do Estado de Minas Gerais, instaura-se um novo panorama de ação no Estado que preconiza a implantação de uma estratégia governamental de modernização da administração, “com vistas a promover o enxugamento da máquina pública, a racionalização administrativa e a contenção de gastos[25]”.

Nesse período, a Sudecoop é transferida da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Seapa) para Secretaria do Trabalho e Ação Social (Seta). Inicia-se aí um

[25] Retirado do site: http://www.newtoncardoso.com.br em dezembro de 2009.

processo de desmantelamento da organização, com a consequente divisão da equipe de comunicação e educação cooperativista, pois a nova política extinguiu os setores de comunicação, transferindo todos os profissionais desta área para o Palácio de Governo (remodelação administrativa), para trabalhar nos projetos de ação social. Assim, permaneceu na Sudecoop somente o setor correspondente à educação cooperativista e perdeu-se a identidade e amplitude do desenvolvimento das ações. Este momento foi considerado de ruptura e início de uma trajetória institucional de dissenso dentro da Sudecoop e, a partir de então, segundo um dos entrevistados, todas as tentativas de resgatar e recuperar o seu papel foram em vão, pois politicamente ela havia perdido essa importância (Entrevistado 5).

Portanto, apesar de diversas iniciativas de retomada das atividades pelos profissionais de educação cooperativista que continuaram na instituição, o apoio do então Superintendente da Sudecoop e com financiamento do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), os trabalhos não progrediam, provocando desapontamentos e desestímulos aos profissionais para dar sequência às atividades e prosseguir na instituição. Entre essas tentativas de recuperação destacam-se: a produção de um programa sobre a educação cooperativista, na Rádio Inconfidência, e os projetos de educação cooperativista com grupos de assentados, mas que não conseguiram sair efetivamente do papel. Assim, parte dos profissionais da Sudecop foi deslocada para outras instituições como o Instituto Estadual de Florestas - IEF, o Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA, a Superintendência Regional do Incra e a Secretaria do Trabalho, enquanto outros permaneceram na Secretaria da Agricultura, ou optaram por se aposentar, ou por fazer o requerimento do Pedido de Demissão Voluntária (PDV)[26]. Os relatos declaram que isto fez com que o projeto coletivo perdesse, assim, a dimensão construída até então.

As mudanças não pararam por aí, em um momento posterior a Seta é transformada em Secretária de Estado do Trabalho, Assistência Social, Criança e Adolescente (Setascad), logo depois ficou conhecida como Secretaria de Desenvolvimento Social e Esporte (Sedese). Neste período, a Sudecoop deixou de ser Superintendência e passou a ser uma Diretoria de Associativismo e Cooperativismo, com subordinação direta à Superintendência de Desenvolvimento Solidário, Cooperativo e Sindical. No Governo do Aécio Neves, a Sudecoop sofre nova modificação passando a ser denominada Secretaria de Desenvolvimento Social.

[26] Cabe destacar que, no entanto, apesar do processo de desmantelamento, a Sudecoop continuou existindo.

Neste decurso de tempo, os órgãos representativos do cooperativismo, como a Ocemg e a Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop), reivindicaram junto ao Governo do Governador Aécio Neves, a transferência do cooperativismo, da Secretaria do Desenvolvimento Social para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Sede), composta por três importantes secretarias: Comércio Exterior, Minas e Energia e Indústria e Comércio. Alegavam que o Cooperativismo é econômico e não social, justificando que não há como desenvolver o social sem levar em consideração o econômico, o que ocasionaria a ruína do sistema (Entrevistado 7). Assim, em 2007, realiza-se essa transferência no marco da Lei 15.075/2004, que dispõe sobre a política estadual de apoio ao cooperativismo. Deste modo, passa a ser da competência do poder público estadual:

> I - criar instrumentos e mecanismos que estimulem o contínuo crescimento da atividade cooperativista;
> II - prestar assistência educativa e técnica às cooperativas sediadas no Estado;
> III - estabelecer incentivos financeiros para a criação e o desenvolvimento do sistema cooperativo;
> IV - facilitar o contato das cooperativas entre si e com seus parceiros (LEI 15075, 2004, p.1).

Verifica-se que com a sua transferência para a Sede, a Superintendência de Cooperativismo passa a ser designada como Sucoop, criada em 2004. Sua nova estrutura está bem distante de alcançar a amplitude de recursos materiais, humanos, financeiros que possuía a Sudecoop em seus tempos áureos de trabalho.

4.2. Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – Ocemg

Devido ao reconhecimento por parte do Estado de que os dois órgãos existentes de representação do cooperativismo - a União das Associações Cooperativas (Unasco), fundada em São Paulo em 1956, e a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP), criada no Rio de Janeiro em 1964 - não conseguiam abranger de maneira satisfatória todos os empreendimentos cooperativos, decidiu-se por sua unificação em 1971[27] (MELLO, 1992). É neste contexto, que surge a Organização das Cooperativistas Brasileira (OCB), que passa a ser o órgão máximo de representação do cooperativismo a nível nacional e órgão técnico

[27] Foi no IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo que a OCB substituiu a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional de Cooperativas (Unasco), devido a reivindicações de unificação que partiu das próprias cooperativas.

consultivo do Governo Federal (art.105 da Lei 5.764/71) e criam-se a nível estadual as Organizações das Cooperativas Estaduais (OCEs).

A Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg) surge, neste contexto, como uma entidade responsável por representar e orientar as cooperativas mineiras, possuindo em sua estrutura inicial 145 entidades participantes, com expressiva presença de representantes do ramo agropecuário, seguido pelos de consumo e em menor número, crédito e trabalho. Essa maior representatividade ditava de certa maneira, uma administração voltada fortemente aos interesses agropecuários.

Verifica-se já em 1976 e 1978 que a Ocemg realizou determinadas mudanças no seu Estatuto em consonância com a realização do I e II Congresso Estadual de Cooperativismo de Minas Gerais, visando a se adaptar às novas metas apresentadas nos encontros.

Dentre as temáticas abordadas no primeiro Congresso, duas merecem ser destacadas: "Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Lacuna do Cooperativismo Mineiro" e "Educação Cooperativista". A primeira, de procedência da Cooperativa de Transporte Coletivo de Belo Horizonte**,** girava em torno da baixa qualidade gerencial das cooperativas e teve a seguinte súmula de proposição,

> A organização de um Programa de Treinamento, a nível de pós-graduação, no qual se incluam pacotes de assuntos tecnicamente peculiares às Empresas Cooperativas, com o objetivo de suprir o vazio gerencial existente no meio cooperativista, do Estado (RAMOS, 1976, p.1).

As recomendações finais da Ocemg referiam-se à instalação em Belo Horizonte de cursos de especialização, em nível de pós-graduação, com a finalidade de promover a formação da gerência profissional, para atuar diretamente nos empreendimentos cooperativos e consequentemente dinamizar suas operações. Preconizavam a adoção de uma política, que se comprometesse com a completa autossuficiência das cooperativas "tornando-as, afinal, eficazes, em condições de neutralizar as incertezas ambientais e lograr integração técnico-social" (RAMOS, 1976, p.2)

A segunda temática ou tese, como assim foi denominada no Congresso em questão, era de "Educação Cooperativista". Proposta pela Ocemg, o documento foi elaborado por quatro autores: Diva Benevides Pinho, Carlos Marques Pinho, Maria Henriqueta de Magalhães e Erasmo de Freitas Nuzzi.

Estes autores argumentam que as cooperativas são potenciais instrumentos de organização das populações rurais marginalizadas das áreas subdesenvolvidas. Partindo desta premissa acreditavam que

> (...) um dos aspectos de mais valiosa contribuição do cooperativismo é representado por sua atuação na execução de planos nacionais de reforma agrária. Nos países em desenvolvimento, o Estado não tem condições para arregimentar a população rurícola, educá-la tecnicamente e financiar sua atividade econômica. Somente as cooperativas podem promover essa arregimentação a custo relativamente baixo, modernizar as técnicas, aumentar a produção, escoar os produtos para os centros consumidores e elevar o nível de vida da população rural. Isso porque contam com a soma de esforços e das poupanças de indivíduos que, isoladamente, nada poderiam fazer (PINHO et al., 1976, p. 1 e 2).

A sequência da argumentação destes autores estava concentrada em duas questões cruciais, relacionadas à interferência ou não do Estado na constituição das cooperativas e à abstenção ou à imposição para a criação de tais empreendimentos. Deste modo, as reflexões estavam assentadas em duas linhas de pensamento: as cooperativas deveriam nascer das "próprias entranhas do povo"?, usando a expressão de Charles Gide. Ou deve haver uma imposição em todo país para sua organização e apoio na condução do negócio? (PINHO et al., 1976). O consenso conforme Pinho (1976, p.2, grifo original) é pela *solução eclética: combina-se* (sic) *a expansão planejada do cooperativismo com respeito à adesão voluntária e a gestão democrática*. Nesse sentido, advertiam que o papel do Estado deveria ser de

> (...) estimulador do cooperativismo, através de ação educativa (que inclui, entre outras atividades, animação cooperativista, palestras, publicações, cursos intensivos de divulgação, técnicos de cooperativismo etc.), além de incentivos fiscais (isenções de determinados impostos e taxas) e assistência técnica e creditícia às cooperativas (PINHO et al., 1976, p. 2, grifo original).

Seguindo este movimento, a Ocemg juntamente com a Companhia do Comércio Exterior (Coffex) constituem em 1978 a Fundação de Desenvolvimento Cooperativista (Fundec), "com objetivo de promover um trabalho integrado de apoio às Cooperativas, visando à modernização e fortalecimento das suas estruturas administrativas, contábeis, financeiras, produtivas, de recursos humanos e de comunicação" (OCEMG, 1979). Para atender a esses requisitos, propuseram um programa de Treinamento Cooperativista em 1979, que englobava três módulos básicos, direcionados cada qual a públicos específicos:

Quadro 1: Programa de Treinamento Cooperativista – 1979

Módulo I: Administração **Público:** Quadro técnico gerencial das cooperativas
1. Curso Prático para Gerentes de Cooperativas
2. Curso Estruturação Contábil
3. Curso Administração Financeira
4. Curso Armazenamento e Estocagem
5. Curso Administração de Material
6. Curso Contabilidade de Custos
7. Curso Análise de Balanço
8. Curso Marketing Agropecuário para Cooperativas
9. Curso Segurança do Trabalho em Cooperativas
10. Curso Legislação sobre o Imposto de Renda p/ Cooperativas
11. Curso Administração de Pessoal
12. Seminário para Membros do Conselho Fiscal
13. Seminário para Líderes Cooperativistas
Modulo II: Produtores Rurais **Público:** Capacitação de produtores rurais
1. Curso de Comercialização para Dirigentes Rurais
2. Curso de Comercialização da Produção Hortigranjeira
3. Curso de Comercialização da Produção Agropecuária
4. Curso de Administração Cooperativa para Associado
Módulo III: Programas Especiais **Público:** Capacitação de professores e universitários
1. Curso de Cooperativismo Escolar
2. Seminário para Estudantes Universitários
3. Curso para Instrutores
4. Seminário Nacional de Comunicação Cooperativa

Fonte: Fundação de Desenvolvimento Cooperativista (FUNDEC), 1979.

A proposta educativa da Ocemg, nesta época, visava, sobretudo, a melhorar a gestão empresarial das cooperativas, estando só o terceiro módulo preocupado com outras questões, como apresentado no Quadro 1. Desta forma, a ênfase nos conteúdos difere daquela da Sudecoop.

Já em nível nacional, nesta época, isto é no ano de 1979, acontecia o II Seminário Nacional de Comunicação Cooperativista. O objetivo deste seminário era "identificar o público leitor da impressa cooperativa, o nível de participação do associado na linha editorial

do jornal, os meios utilizados em sua distribuição e circulação e, ainda, os recursos necessários para a sustentação financeira e dos veículos" (FUNDEC, 1979, p. 3).

A realização desses Seminários, Congressos e a criação desse Programa (Programa de Treinamento Cooperativista) parece refletir a preocupação em relação à efetivação da educação cooperativista em âmbito nacional e os caminhos mais eficazes para seu alcance.

Avançando na linha do tempo, isso pode ser mais bem observado ao se analisar o VII Seminário Ibero-Americano de Educação Cooperativista – VII Sidec, realizado em março de 1985, na Unisinos, em São Leopoldo-RS. Naquele momento, o assunto em pauta era a educação cooperativista, com ênfase na participação do quadro social e o controle democrático nas cooperativas (OCEMG, 1987).

Neste contexto, a OCB estabelece em 1985 as bases de uma *"Política para a Educação e Capacitação Cooperativista do Sistema OCB"*, que preconizava, acima de tudo, a consolidação em todas as cooperativas brasileiras do processo educativo de organização do quadro social (OQS). Desta forma, conforme as necessidades sentidas pelo próprio sistema cooperativista, a Ocemg, seguindo este movimento, propôs em 1987 a "*Política de Desenvolvimento da Educação e Comunicação Cooperativa"*. Constituem diretrizes desta política:

> 1 – implantar ou se fosse o caso aprimorar mecanismos organizacionais voltados à comunicação e educação cooperativa,
> 2 – estabelecer um sistema de comunicação e educação cooperativa pautado pela participação ativa e permanente entre cooperados, dirigentes e quadro funcional;
> 3 – possibilitar uma efetiva integração entre a Ocemg e as cooperativas, utilizando para tanto, da ação integrada e dos recursos de organismos federais e estaduais, públicos e privados, vinculados direta ou indiretamente ao Sistema Cooperativista, que atuem nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, apoio técnico, econômico e financeiro, e outras áreas que forem julgadas de interesse;
> 4 – viabilizar o desenvolvimento de recursos humanos envolvidos na ação cooperativista;
> 5 – oportunizar a criação de uma equipe multidisciplinar de consultores, com o fim de empreender estudos especiais voltados para o aprimoramento dos métodos e técnicas de comunicação e educação cooperativa (OCEMG, 1987, p.13).

Assim, o ponto alto da reflexão desta política estava no reconhecimento dos atributos da educação cooperativista e do seu potencial para as organizações cooperativas, que não se limita à pregação da doutrina e exaltação dos princípios cooperativistas, indo além, promovendo a eficiência empresarial, por meio da capacitação dos associados e a intensificação da participação do quadro social, de modo a viabilizar maior desenvolvimento organizacional, estrutural e econômico do empreendimento. O ponto chave apresentado pela

proposta, fruto das discussões dos congressos, é não "desvincular a evolução do processo de participação social dentro da cooperativa de sua eficiência empresarial" **(**OCEMG, 1987, p. 8).

Além da promoção dos Congressos, a Ocemg também concentrava suas ações na elaboração de Informativos mensais, distribuídos à comunidade cooperativista, a fim de manter um maior vínculo com as cooperativas filiadas e intensificar, de igual modo, o processo de comunicação e informação[28]. Os conteúdos destes informativos estavam divididos nas seguintes notícias: Editorial, pareceres jurídicos, resoluções, portarias, atividades da Ocemg. Atividades a serem realizadas pelo Departamento de Treinamento e Educação da Ocemg, eventos regional ou nacional de interesse das cooperativas, notícias cooperativistas sobre os mais variados temas e conteúdos teóricos educativos concernentes às especificidades destas organizações.

Outro meio de comunicação utilizado pela Ocemg era programa radiofônico, como o Programa da Rádio Inconfidência "Cooperativa é Notícia", realizado pela Cooperativa dos Jornalistas, com patrocínio da Ocemg. Também foram publicadas Cartilhas de Divulgação do Cooperativismo e Compêndio de Contabilidade.

De acordo com as notícias veiculadas nos informativos, a Ocemg mantinha uma estreita relação com a Sudecoop, sendo constante o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista fomentado pela união de forças destas duas organizações, como, por exemplo, o "Programa Integrado de Assistência Gerencial às Cooperativas", denominado Piag, criado para assistir as cooperativas do Estado de Minas Gerais no aprimoramento organizacional, capacitação administrativa e desenvolvimento empresarial. A proposta era propiciar um maior atendimento às cooperativas nas áreas administrativas e de comercialização, bem como a promoção de cursos de educação cooperativista, objetivando conscientizar os associados da importância de participarem ativamente na tomada de decisões de seus empreendimentos econômicos (INFORMATIVO n°35, 1984).

Esses informativos se apresentaram ricos para a pesquisa, visto que possibilitaram conhecer as ações de educação cooperativistas organizadas pela Ocemg (Quadro 2).

[28] Isso ainda é realizado na atualidade, embora agora se utilizem jornais em formato eletrônico, disponibilizando-os em sua página eletrônica na internet. Site da Ocemg: http://www.ocemg.org.br/webcoop/

Quadro 2: Relação das Atividades Desenvolvidas pela Ocemg

Atividades Desenvolvidas pela Ocemg/Departamento de Treinamento e Educação **Convênio**: Ocemg/Sudecoop
Anos: 1984/1985/1986/1987
Curso de Correção Monetária
Cursos para Conselheiros Fiscais
Curso de Tributação do I.R. nas sociedades cooperativas
Curso para Gerentes e Administradores de Cooperativa
Curso de Conselheiros Fiscal
Curso de Cooperativismo Básico
Curso de Organização e Métodos
Curso de Contabilidade e Fechamento de Balanço
Programa de apoio do desenvolvimento e fomento de cooperativas de Crédito Rural e Crédito Mútuo.
Programa Integrado de Assistência Gerencial às Cooperativas (PIAG)
Intercâmbio entre cooperativas no Estado e de outros Estados (Objetivo: troca de experiência e vivências cooperativistas nas áreas administrativas, gerenciais e técnicas).
Curso Técnico Laticinistas
Encontro Cooperativa-Escola
Encontro Dirigentes de Cooperativa-Escola
Curso de Análise Empresarial e Planejamento Financeiro
Seminário de Comitês Educativos das Cooperativas Mineiras
Curso de Orientação Cadastral e Tributária de Imóvel Rural
Seminário Estadual de Cooperativas
Cursos de Controles Estratégicos e Tomada de Decisão
Curso de Administração de Custos
Curso de Técnicas de Chefia e Lideranças
Curso de Racionalização da Alimentação de Manejo de Gado Leiteiro
I Simpósio de Cooperativas de Crédito Mútuo Rural de Minas Gerais

Fonte: Informativos da Ocemg, 1984, 1985, 1986.

O leque de cursos e atividades propostas é amplo e abrange as principais questões e públicos assinalados anteriormente como sendo os clássicos da educação cooperativista.

Deve-se mencionar também que a Ocemg em sua trajetória obteve apoio financeiro e humano de uma série de instituições, dentre as quais se destaca a Fundação Internacional

Friederich Naumann[29], em meados da década de 80, que com seus projetos e subvenções, contribuiu para o aprimoramento da infraestrutura da instituição, bem como no financiamento de treinamentos e viagens de integração. “O Jornal da Ocemg também foi um dos frutos desses tempos áureos. A publicação do primeiro número em 1988 teve tiragem de 1000 exemplares” (BRAGA, 1997[30]).

O apoio da Fundação Friedrich Naumann estava sustentado no reconhecimento por parte desta organização de que o cooperativismo era um importante instrumento para o desenvolvimento a nível social e econômico. Para esta instituição, “as cooperativas são capazes de estimular a participação direta de cada um na criação de progresso pelo esforço solidário em várias áreas da ação humana” (OCEMG, 1979).

A Ocemg foi uma importante mobilizadora do desenvolvimento do cooperativismo no Estado, promovendo e incentivando programas de educação para o segmento. Para tanto, como supracitado, recebeu a colaboração de inúmeros parceiros, podendo ser destacados o Denacoop, a Sudecoop, o Ministério da Agricultura, a Emater, o Sebrae, entre outros.

Contudo é oportuno frisar, que é a partir de 1988, com a promulgação da nova Constituição Brasileira, que o cooperativismo brasileiro recebeu a sua “carta de alforria” em relação à tutela do Estado.

De acordo com Pereira et al. (1992, p. 38).

> Contrariamente à construção das cooperativas na Europa, no Terceiro Mundo estas nasceram e se desenvolveram com marcante participação do Estado, uma vez que está contribuindo para a implementação de políticas de desenvolvimento rural que lhe conviesse, lhes repassava assessoria, auxílio e recursos financeiros. Entretanto, a “mão que ajudava também reprimia”, ameaçando a liberdade das cooperativas com interferência e intervenções, amparadas legalmente.

Desta forma, o Estado não se mantém como fiscalizador ou interventor nos empreendimentos cooperativos. Assim, inicia-se um novo marco na história do cooperativismo no Brasil, especialmente em Minas Gerais. Neste período, Braga (1997) assinala que a Ocemg desenvolveu juntamente com a Sudecoop e o Denacoop, do Ministério da Agricultura, importantes parcerias, que propiciaram a realização de Programas na área de educação

[29] Fundação Friederich Naumann é uma entidade sem fins lucrativos que tinha como objetivos atuar na “formação e treinamento de dirigentes no campo socioeconômico, no interesse do desenvolvimento da economia e da sociedade, bem como no setor de cooperativismo, jornalismo, documentação e comunicação de massa, pesquisa e assistência social e educacional” (OCEMG, 1979, p.).

[30] Retirado do site: http://www.fabiano.pro.br/fabiano/po_h_tex.htm em dezembro de 2008.

cooperativista, como o II Encontro Estadual dos Profissionais e Agentes de Comunicação Cooperativista, no ano de 1995, realizado com objetivo de

> (...) aprofundar as discussões sobre a comunicação; traçar as perspectivas do Programa Mineiro de Comunicação Cooperativista; definir a estrutura e o papel do Grupo Mineiro de Comunicadores Cooperativistas; fortalecer o intercâmbio entre dirigentes e comunicadores dos vários segmentos cooperativistas do Estado (FUNDEC, 1979).

Também foi dispensada neste mesmo período, pelas organizações de representação do cooperativismo, como a Ocemg e a OCB, substancial atenção à organização do quadro social (OQS), tendo como pano de fundo para incentivar sua concretização, a realização anual dos Encontros Estaduais de Comitês Educativos de Minas Gerais (Ecemg), pautados no I Encontro Nacional de Comitês Educativos (Ence), realizado em Curitiba no ano de 1989. Estes encontros ocorreram sucessivamente nas seguintes cidades: Governador Valadares (1990), Bom Despacho (1991), Paracatu (1992), São Sebastião do Paraíso (1993), Patos de Minas (1994), Araxá (1995) e serviram de base para mobilizar e incentivar a prática de OQS, notadamente nas cooperativas agrárias (que depois passou a não mais acontecer devido ao número insuficiente de participantes) por potencializar a troca de experiências entre as cooperativas que já tinham implantado a OQS e aquelas que pretendiam se adaptar a essa nova proposta.

Dentre estes, o VI Ecemg ocorrido em Araxá em 1995, apresentou, de modo especial, os pontos fortes e fracos da OQS, contando com 150 participantes no evento, entre associados, dirigentes, técnicos de cooperativas e de outras instituições participantes, representando cerca de 50 cooperativas mineiras. Dentre as grandes áreas apontadas pelos participantes referentes aos pontos fortes possibilitados pela OQS, conforme Valadares (1996), podem ser mencionadas as seguintes:

* Assistência Técnica: incremento na eficiência da prestação de serviços de assistência técnica por meio da sua organização e racionalização, facilitando o acesso à informação e ao desenvolvimento da visão empresarial do produtor rural;
* Conscientização Cooperativista: maior aproximação entre o cooperado e a cooperativa através dos encontros de Comitê Educativo, modificando a opinião dos cooperados sobre o empreendimento cooperativo, também como espaço de formação de novas lideranças e futuros dirigentes do empreendimento cooperativo; e

* Administração do Empreendido Cooperativo: decisões administrativas em sintonia com os anseios do quadro social, facilitando o entrosamento entre diretoria, técnicos, funcionários e as comunidades associadas.

Como pontos fracos da OQS, foram ressaltados os seguintes:

* Organização e Administração da OQS: pouco planejamento da utilização de recursos do Fates e falta de previsão orçamentária de recursos financeiros para educação, comunicação e assistência técnica; descontinuidade das ações propostas, interferência política por parte da administração da cooperativa;
* Formação e Capacitação Cooperativista: técnicos com escassa formação e capacitação em metodologia de trabalho com cooperados, associativismo, organização de comunidades, administração de cooperativas, dentre outros assuntos; despreparo, desinteresse e falta de informação do cooperado e dos dirigentes; e
* Dimensão Política da OQS: uso indevido da organização comunitária com fins políticos pelas lideranças comunitárias e dirigentes da cooperativa; pouca preparação técnica do cooperado para exercer cargos na direção e fiscalização da cooperativa.

4.2.1 Organização do Quadro Social[31]

No Estado do Paraná, a partir de 1962, ocorre a criação do primeiro comitê de extensão rural, na cidade União da Vitória-PR, com o objetivo de identificar e renovar os "líderes rurais nas comunidades para procurar soluções dos problemas por eles apontados" (SUDECOOP, 1994, p. 20). Observa-se, neste sentido, que a ideia de "comitê educativo" tem suas raízes históricas na própria extensão rural, devido à organização dos produtores rurais em comitês comunitários e municipais (SUDECOOP, 1994).

Contudo, a materialização do modelo de Comitê educativo no Brasil foi concretizada pelas mãos do Dr. Benjamim Hammerschimidt, seu idealizador, sendo que a primeira experiência foi realizada na Cooperativa Mista Bom Jesus Ltda., em Lapa-PR, contando com o apoio e a participação de vários técnicos da Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa). O sucesso da experiência fez com que outras cooperativas paranaenses também adotassem o modelo, sendo disseminado posteriormente para os demais Estados (SUDECOOP, 1994).

---

[31] Levando em consideração a relevância da OQS para a materialização da educação cooperativista no Estado, realizar-se-á uma descrição densa da trajetória deste instrumento no processo de educação cooperativista junto às cooperativas agropecuárias.

Este movimento ressoou de tal maneira em todo país que, em março de 1985, a própria Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) assume a direção dos trabalhos, com o intuito de elaborar um programa abrangente de educação cooperativista. Para tanto, define políticas, diretrizes e o primeiro plano quinzenal de atividades, objetivando, desta forma, a organização do quadro social em todas as cooperativas brasileiras (SUDECOOP, 1994).

Assim, com base nestas diretrizes elaboradas pela OCB, a Ocemg, em parceria com a Denaccop e Sudecoop, inicia em 1988 os trabalhos de implantação da prática de OQS nas cooperativas agropecuárias. De acordo com as entrevistas, a Ocemg, com o objetivo de aprofundar este movimento, passou a incentivar os Encontros Estaduais de Comitês Educativos.

Este trabalho foi desenvolvido em uma média de doze cooperativas, dentre elas podem-se citar as das cidades de Divinópolis, Uberlândia, Araxá, Prata, Paracatu, Unaí e Patrocínio. Com estes incentivos, observou-se que, dentre as cooperativas que optaram por adotar esta prática, houve aquelas que deram sequência aos trabalhos, conduzindo-os até os dias atuais. Outras, por determinadas debilidades que enfrentaram no empreendimento, principalmente problemas de ordem financeira, abandonaram esta prática, priorizando outras atividades em detrimento da educação cooperativista, devido aos custos embutidos neste processo.

Neste ponto é interessante esclarecer que para instrumentalizar o trabalho de OQS é crucial que os associados façam parte de algum modelo de organização, que necessariamente vai ao encontro do atendimento das expectativas da cooperativa, o que significa dizer, dos seus co-proprietários. Assim, além dos comitês educativos, podem-se destacar os núcleos de cooperados, colegiados, comissões, grupos específicos, formas mistas, comitê de ética, conselhos, comitês especializados ou grupos de associados, entre outros. Estes modelos apresentam bastante similaridade entre si, por isso o primordial de tais modelos é viabilizar o fluxo de informação entre cooperados e a diretoria, além de propiciar maior participação do corpo de associados na gestão da cooperativa.

Assim, segundo relatos dos entrevistados diretamente envolvidos neste trabalho, fomentado pela parceria anteriormente mencionada, as cooperativas ficavam responsáveis por escolher entre os seus funcionários um representante; ou, se preferissem, tinham a opção de contratar um agente de capacitação, no caso um técnico, que tivesse principalmente formação em cooperativismo. Esta pessoa recebia treinamento, ministrado por um técnico da Ocemg, que tinha a incumbência de ensinar a implantar o programa (OQS) e assessorar estes indivíduos, tanto no início do desenvolvimento dos trabalhos, como no decorrer do processo,

de acordo com as demandas apresentadas. Depois de definida a área de atuação da cooperativa, cada comunidade escolhia democraticamente, na segunda ou terceira reunião, o Conselho de Representantes, composto por um coordenador e vice-coordenador, representantes de cada uma das comunidades e um secretário e vice-secretário. Essa reunião ocorria na própria comunidade por meio dos comitês educativos. Estes comitês funcionam como um órgão auxiliar consultivo da administração, porém sem poder de decisão, na verdade, em sua essência se constituía em um órgão de assessoria.

Deste modo, representantes das comunidades reuniam-se no Comitê Central localizado na cooperativa para socializar as informações do que estava acontecendo em cada comitê/núcleo das comunidades, para avaliar quais problemas e demandas das comunidades deveriam ser levados à diretoria. Os membros da diretoria então participam da reunião com os representantes dos Comitês, que apresentavam os principais pontos centrais anteriormente discutidos. Em contrapartida, a diretoria também repassava para os representantes os planos de trabalho, suas metas, informações a respeito da cooperativa. Com base nas respostas da diretoria às necessidades e problemas apontados, e dependendo da relevância das informações transmitidas, convocava-se uma reunião extraordinária na comunidade a fim de socializar com os cooperados o que fora discutido ou esperava-se a reunião ordinária com data pré-estabelecida.

É interessante ressaltar que normalmente as reuniões nas comunidades duravam por volta de duas horas, dependendo do contexto, sendo divididas em três etapas distintas. Uma primeira etapa de teor informativo (com duração aproximada de quinze minutos), cujos temas privilegiados tinham relação com algumas práticas habituais das atividades realizadas pelos produtores rurais em sua propriedade, questões práticas do dia-a-dia com o intuito de nivelar informações entre os produtores. À segunda parte da reunião, que era a principal, chamavam “educação cooperativista” e era nesta que ocorriam um levantamento e discussões sobre os problemas sentidos e vivenciados pelos cooperados daquela comunidade (em relação à cooperativa ou não). Esta segunda parte era realizada em mais ou menos uma hora. Por fim, a terceira parte (de quarenta minutos, no máximo) era composta de uma palestra técnica apoiada em algum assunto de interesse dos associados. Cabe ressaltar que os técnicos agentes em educação estavam presentes em grande parte destas reuniões (SUDECOOP, 1994).

Nota-se, deste modo, que o trabalho de OQS nas cooperativas promovido pela Sudecoop e Ocemg é até hoje utilizado com este formato pelas cooperativas, como suporte para o desenvolvimento deste tipo de processo educacional. Deve-se mencionar, no entanto, que a estrutura da OQS vai depender muito do ambiente organizacional de cada cooperativa,

sendo essencial que ela mesma crie as condições necessárias para que os associados desenvolvam os próprios instrumentos para atuar de forma organizada, de acordo com a realidade social na qual vivem.

Nos dias atuais, mais precisamente a partir de 2007, a Ocemg/Sescoop-MG retomou esse trabalho em parceria com a UFV-DER e a Sucoop. Para tanto, estudantes do Curso de Gestão de Cooperativas realizaram esse trabalho de OQS sob a forma de estágio.

> Conscientes de sua atuação como sócios de um empreendimento coletivo, os associados e seus familiares se envolvem e se comprometem mais com a gestão de suas cooperativas, auxiliando a administração no processo de tomada de decisões, que irá diagnosticar constantemente os anseios dos associados, tornando a gestão mais transparente e a cooperativa um instrumento real de resposta às necessidades de seus sócios (Retirado do site www.ocemg.org.br em março de 2009).

Este mecanismo de educação cooperativista, se conduzido de maneira satisfatória, permite intensificar a comunicação cooperados/diretoria e aumentar o grau de participação e de credibilidade dos associados no empreendimento, que, conscientes do seu papel, passam a ser importantes motores de desenvolvimento da cooperativa. Isto posto, acrescenta-se que

> Organizar o quadro social é defini-lo e estruturá-lo de forma tal que se possa estabelecer um processo sistemático e permanente de comunicação entre este e a cooperativa. (...) o principal objetivo de organizar o quadro social é o de possibilitar a participação deste na dinâmica da cooperativa, levando-o a vivenciar o princípio cooperativista da gestão democrática (SUDECOOP, 1994, p. 20).

Neste sentido, a proposta de OQS está baseada em um trabalho educativo de capacitação e formação dos associados, que se traduz em um movimento de busca constante pela concretização da autogestão nos empreendimentos cooperativos por meio da intensificação da participação democrática de seus membros. Contudo, para instrumentalizar esse processo nas cooperativas, determinadas deficiências precisam ser extintas ou pelo menos minimizadas.

Valadares (1996) aponta que estas recorrentes deficiências estão relacionadas ao não comprometimento dos dirigentes cooperativistas no processo de OQS, aos problemas concernentes às metodologias dos processos de educação e comunicação cooperativa e ainda ao despreparo dos técnicos que atuam nos projetos educacionais existentes, por muitas vezes não possuírem conhecimento suficientes sobre os aspectos peculiares que estão presentes nos empreendimentos cooperativos.

De igual modo, a OQS pode vir a mascarar as relações de poder na cooperativa, especialmente quando os incentivos para a participação política dos membros acontecem para reafirmar o poder de uma minoria, seja formalmente, através de um sistema de normas e acordos elaborados pela própria cooperativa, ou informalmente, contando com o consenso passivo e/ou a interação meramente formal dos membros. Nestes termos, na prática da participação do comitê educativo, precisam ser criados mecanismos coerentes para equilibrar a tensão existente entre a *democracia formal e real.* A primeira é realizada por meio de órgãos e pela elaboração de regras, criadas para auxiliar no processo de tomadas de decisões nos empreendimentos cooperativos, como os regimentos e estatuto; já a segunda refere-se à rede de distribuição do poder, composta pelos dirigentes, associados, quadro funcional e por grupos que possuem algum tipo de influência sobre a cooperativa. Neste contexto, os trabalhos devem ser direcionados no sentido de concretizar a efetivação da democracia real, com o consequente cumprimento da democracia formal (VALADARES, 1996).

Assim, as cooperativas agrárias brasileiras contam com um recurso organizacional destinado a viabilizar a educação cooperativista, localmente focado e organizacionalmente estruturado, de forma a permitir simultaneamente a informação, a comunicação e capacitação dos associados, embora seja utilizado somente por algumas delas. Como são requeridos gastos organizativos e pessoal especializado, assim como dedicação de tempo dos dirigentes para implementar a OQS, esses recursos podem ser visualizados equivocadamente como custos, e não como investimentos para melhorar a gestão cooperativa.

4.3. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop)

Após um longo período de negociação, a OCB reivindicou junto ao governo a criação de uma organização, nos moldes das organizações do sistema ‘S’, para se ocupar da educação nas cooperativas e que reconhecesse a economia dos empreendimentos cooperativos e suas especificidades organizacionais.

Assim, foi criado o Sescoop, em março de 1999, como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília (DF), que teve seu regimento publicado no Diário Oficial da União, em abril de 1999 (Decreto N°. 3.017), e que visava a ser “um instrumento operacional do sistema cooperativo para o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados, em todo o território nacional” (art. 1º. de seu Regimento Interno).

Como uma entidade componente do Sistema S"[32], o Sescoop e as demais entidades pertencentes a este Sistema:

> São espécies de paraestatais as empresas públicas, sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos (Sesi, Sesc, Sebrae, Senai e outros). As entidades paraestatais são autônomas, administrativa e financeiramente, têm patrimônio próprio e operam em regime de iniciativa particular, na forma de seus estatutos. (MEIRELLES, 2000, p. 63).

Embora sejam pessoas jurídicas de direito privado, seu surgimento deve ser autorizado por lei específica. Realizam atividades e serviços que contemplam os interesses coletivos sob as normas e controle do Estado. Entretanto, deve-se frisar que as entidades paraestatais desempenham serviços não exclusivos do Estado, porém, em colaboração com ele; assim recebem incentivos do poder público e, por isso, estão sob o controle da Administração Pública e do Tribunal de Contas da União (Portal do Brasil Cooperativo[33]).

O regimento do Sescoop estabelece que esta instituição deverá organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional; assistir as sociedades cooperativas empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem contínua; e promover socialmente os trabalhadores de cooperativas, os cooperados e seus familiares, objetivando o desenvolvimento humano em sua plenitude e a melhoria da gestão do negócio cooperativo. Assim, para o desenvolvimento de tais atividades, obtém suas receitas por transferências de recursos do Estado, advindas do repasse de 2,5% da contribuição compulsória sobre a folha de pagamento das cooperativas. Anterior à criação do Sescoop, e dependendo do ramo cooperativista, esse valor era destinado ao Senai, Senac, Senar ou outra instituição do Sistema S[34]. Com a entrada do Sescoop em cena, os recursos retornam para as cooperativas. "No entanto, a contribuição para o Sebrae continua sendo devida pelas cooperativas. Em outras palavras, a contribuição para o Sescoop não substituiu a do Sebrae". (Retirado do site: www.buscalegis.ufsc.br em 25 fev. 2008)

---

[32] Têm assento permanente neste fórum, além do Sescoop – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, as seguintes organizações, Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria, Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio, Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Senat – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, Sebrae – Serviço Nacional de Apoio a Micros e Pequenas Empresas, Sesi – Serviço Social da Indústria, Sesc – Serviço Social do Comércio e finalmente e Sest – Serviço Social do Transporte.

[33] Retirado do Portal do Brasil Cooperativo**.** http://www.brasilcooperativo.coop.br em maio de 2008.

[34] Em geral, as contribuições direcionadas a esse sistema, "incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente e destinam-se a financiar atividades que visem ao aperfeiçoamento profissional e à melhoria do bem-estar social dos trabalhadores". (Comissão de Finanças e Tributação, 2003, p.4).

O Sescoop incorpora também um desejo das cooperativas: o Programa de Autogestão, manifestado por ocasião da realização do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Desta forma, através de decisão em assembleia Geral, delegou-se ao Sescoop, a operacionalização técnica do Programa de Autogestão.

Conferem-se legalmente ao Sescoop Nacional a normatização de procedimentos e a definição das linhas de atuação a serem adotadas pelas Unidades Estaduais. Por sua vez, estas devem seguir as diretrizes básicas definidas sem, contudo, deixar de atender às demandas específicas de sua região (Portal do Brasil Cooperativo**.**coop.br[35]).

O Sescoop de Minas Gerais surgiu assim para atender às demandas de capacitação, atualização e monitoramento das organizações cooperativas, papel este anteriormente desempenhado pela Ocemg.

Verifica-se deste modo a criação de uma nova organização dedicada à educação cooperativista no Estado, que em realidade é herdeira direta da Ocemg, que a controla e passa todas suas atividades nessa área a essa recentemente criada organização especializada. Durante os primeiros anos de atuação do Sescoop, é evidente a continuidade das ações antes desenvolvidas pela Ocemg. Porém, deve-se destacar que nos dias atuais começam a ser implementadas propostas que se distinguem das anteriores e que são derivadas de delineamentos do Sescoop nacional. Este destaca que a

> Educação cooperativa é um processo pedagógico (integral e contínuo de ensino e aprendizagem) voltado à formação da sociedade, dos sócios e dos empregados de cooperativas e de seus familiares. Esse processo é baseado nos princípios e valores do cooperativismo, fortalecendo a identidade e a sustentabilidade cooperativa e incentivando o ambiente e a cultura da cooperação. (Retirado do site www.brasilcooperativo.coop.br, em dezembro de 2008).

De acordo com a Diretriz Nacional de Educação Cooperativista do Sescoop Nacional, são estabelecidas duas áreas de atuação para a implementação da educação cooperativista: a de Formação Profissional e a de Promoção Social, possuindo quatro linhas norteadoras de ações.

> **Profissionalização da Gestão** – envolve projetos de formação e capacitação diretivo/gerencial, direcionados a dirigentes, empregados e associados, nos setores administrativo, financeiro, de mercado e outros afins.
> **Qualificação Profissional** – envolve projetos de qualificação, aperfeiçoamento técnico e profissional de funcionários e associados.

[35] Ibid.

> **Desenvolvimento Cooperativista** – envolve projetos voltados à revisão crítica da ação cooperativista frente à filosofia, princípios e valores do cooperativismo.
> **Integração Social** – envolve projetos voltados à responsabilidade social, saúde, lazer, esporte e cultura, bem como projetos que visam à geração de renda (RELATÓRIO DE AÇÃO DO SESCOOP, 2006).

O ponto central das capacitações é profissionalizar as cooperativas para que não só permaneçam no mercado, mas que continuem se desenvolvendo. A intenção seria resolver o problema da má gestão, das deficiências que levam as cooperativas à sua dissolução.

O objetivo dos trabalhos de capacitação desenvolvidos pelo Sescoop seria, segundo os entrevistados, promover o crescimento, desenvolvimento e profissionalização das cooperativas para que consigam ter retornos para os cooperados. Tais retornos estão relacionados à compreensão, pelos cooperados, de que eles são os verdadeiros donos da cooperativa e, neste sentido, deveriam e poderiam participar ativamente de seus empreendimentos.

Os instrumentos utilizados para atingir tal fim são, em sua grande maioria, cursos, palestras, reuniões, encontros, eventos, seminários, congressos, capacitações/treinamentos, técnicas e promoção social. Os públicos privilegiados das ações desenvolvidas pelos Sescoop são os funcionários, associados e dirigentes de cooperativas.

Os educadores contratados para realizar as atividades do Sescoop são recrutados em função de conhecimento profissional específico na área de concentração do curso e são eles que elaboram o material didático a ser utilizado. Observa-se, assim, a predominância de consultores terceirizados, mas que na maioria dos casos não são necessariamente formados na área de cooperativismo. Tal situação parece gerar outra para minimizar seus efeitos, pois os conteúdos dos cursos são apresentados e previamente aprovados pelo Sescoop sob a alegação de conferir adequação às necessidades das cooperativas. Os cursos, treinamentos/capacitações são geralmente de curta duração (8 - 16 horas de trabalho).

Para o cumprimento de suas funções, o Sescoop realiza também algumas parcerias com Instituições de Ensino Superior, entre elas a Faculdade Pedro Leopoldo, Faculdade Novo Horizonte, UFV, Sucoop, Sebrae[36], Ocemg e Emater.

No portfólio de atividades oferecidas pelo Sescoop para as cooperativas agrárias, podem-se mencionar as seguintes:

---

[36] A título de exemplo das parcerias realizadas entre o Sescoop e Sebrae (ações que ocorrem pontualmente), pode ser mencionado o "Projeto de Apoio à Produção do Queijo Minas Artesanal - Padrão e Identidade**,** Seminário do Leite e Reunião Técnica de Cooperativas Agropecuárias do Segmento Leite; Projeto Cartilha 'Organização do Quadro Social - Uma Ferramenta de Conscientização e Participação Responsável'"; (RELATÓRIO DE GESTÃO SESCOOP, 2007).

a) Formação dos Dirigentes de Cooperativas (Formacoop), que é realizado desde 2001, com atuação em três dimensões: cooperativista, técnico-gerencial e comportamental com vistas a ampliar a visão administrativa e empresarial dos empreendimentos cooperativos, com duração de 16 horas/módulo, contabilizando um total de 144horas/aula.

b) o Programa de Organização do Quadro Social (OQS), voltado para implantação do processo de educação e capacitação cooperativista e técnica.

c) Palestras, encontros, seminários, reuniões, dias de campo, orientações técnicas, configurando-se em ações mais pontuais que de igual forma são ofertadas a esse público. Os temas abordados são bastante diversificados, com conteúdos que contemplam desde orientações básicas de cooperativismo, até uma ampla gama de formação específica voltada ao atendimento das necessidades do público que se está trabalhando.

d) Sistema de Gerenciamento e Acompanhamento para as Cooperativas Agrárias (Gecap), que teve início em 2006. Primeiramente é realizado um diagnóstico *in loco* da situação da cooperativa, através de parâmetros pré-estabelecidos, com base em notas e conceitos. Os aspectos considerados são os seguintes: "econômicos, financeiros, recursos humanos, controle patrimonial, controladoria, comunicação e *marketing*, controle de almoxarifado, cadastro, centros de resultados das cooperativas, sistemática de compras e conselhos fiscal e administrativo" (Relatório de Ação do Sescoop, 2006). Finalizada esta primeira fase dos trabalhos, é elaborado um relatório detalhado, de acordo com a pontuação adquirida de todas as áreas da cooperativa, propondo-se algumas sugestões de mudanças. A segunda fase está baseada na reavaliação das cooperativas, com acompanhamento de seu desenvolvimento.

O Quadro 3 apresenta as atividades promovidas pelo Sescoop-MG junto às cooperativas agrárias e aos demais ramos do cooperativismo, de 2004 a 2008, para que seja possível ter uma noção mais concreta do seu âmbito de ação.

Quadro 3: Atividades de educação cooperativista desenvolvidas pelo Sescoop no período de 2004 a 2008.

AÇÕES	EVENTOS
Formação Profissional[37] (título das atividades realizadas)	Melhorando o Desempenho Profissional; Excelência no Atendimento ao Cliente; Análise Conjuntural e Leitura de Cenários; Matemática Comercial Financeira; Gestão Profissional para Conselho de Administração; DIPJ para Cooperativas; Gestão Estratégica de Fluxo de Caixa; Atendimento ao Cliente em Cooperativismo; Estatística Básica para Dirigentes de Cooperativas; Como Fazer Reuniões Produtivas; Administração de Conflitos nas Organizações; Contabilidade em Cooperativas; Gestão Empreendedora de Negócios; Contabilidade Gerencial; Administração Tributária, ICMS - A Prática do Departamento Fiscal; Sociedades Cooperativas - Apuração dos Resultados; Gestão de Marketing para Cooperativas; Despertando o Potencial Criativo; Liderança e Motivação no Trabalho; Gestão Profissional para Membros do Conselho de Administração; Plano de Negócios para Cooperativas; Foco no Cliente; Aspectos Previdenciários e Trabalhistas para Cooperativas; Administração Racional do Tempo; Gestão Estratégica de Custos; Vendas Consultivas em Cooperativas; Cooperativismo: Ferramenta de Inclusão Social e Governança; Orientações sobre Cooperativismo; Motivando Equipes para o Sucesso Profissional; Facilitação em Gestão de Assembleias Gerais; Planejamento Estratégico; Gestão Empresarial e Desenvolvimento de Cooperativas; Análise Conjuntural e Leitura de Cenários; Criatividade Pessoal e Empresarial; A Arte de Falar em Público; Segurança da Informação e a Responsabilidade dos Administradores; PNL - Programação de Neurolinguística como Ferramenta para a Excelência das Relações Interpessoais.
Cursos[38]	Curso de Formação para Jovens Produtores de Leite; Curso de Formação para Jovens Produtores de Café - Módulo I.
Eventos (nome dos eventos)	II EXPOCOOP; III Prêmio de Redação Cooperativista do Futuro; VI Prêmio Comunicação Cooperativista; IV Esportes Cooperativos de Minas Gerais – COOPSPORTES.
Encontros	III Encontro Regional do Jovem Cooperativista Mineiro; Encontro Regional de Dirigentes de Cooperativas; I Encontro Estadual dos Profissionais de Secretariado das Cooperativas; Encontro Regional de Cooperativas; I Encontro Estadual de Dirigentes de Cooperativas; VII Encontro dos Prof. de Comunicação das Cooperativas do Estado de Minas Gerais; III Encontro Estadual de Mulheres Cooperativistas Mineiras; III Encontro dos Educadores do Programa Cooperjovem; Encontro Estadual de Dirigentes, Funcionários e Colaboradores do Sistema; Encontro de Educadores do Sistema Ocemg/Sescoop-MG; III Encontro Estadual dos Profissionais de Contabilidade; I Encontro Estadual dos Profissionais de Informática de Cooperativas; IX Encontro Estadual de Profissionais de Comunicação das Cooperativas de Minas Gerais; I Encontro de Mercado para Cooperativas de Minas Gerais; III Encontro dos Profissionais de Tecnologia das Cooperativas de Minas Gerais.
Seminários/Congressos	IV Congresso Mineiro de Cooperativismo; IV Seminário Jurídico e II Encontro dos Profissionais de Contabilidade; II Congresso Brasileiro de Direito do Agronegócio e Fórum de Políticas Publicas para o Agronegócio; I Seminário do Programa de Educação Cooperativista; II Seminário do Programa de Educação Cooperativista; V Seminário Jurídico de Temas

[37] Por formação especifica, foram determinadas todas as atividades realizadas pelo Sescoop com duração curta, de no máximo dois dias, e que apresentam uma diversidade de conteúdos trabalhados de acordo com o que público será atendido.

[38] Sobre os cursos, estão dentro daquelas atividades trabalhas em períodos mais prolongados, de quinze a trinta dias de duração.

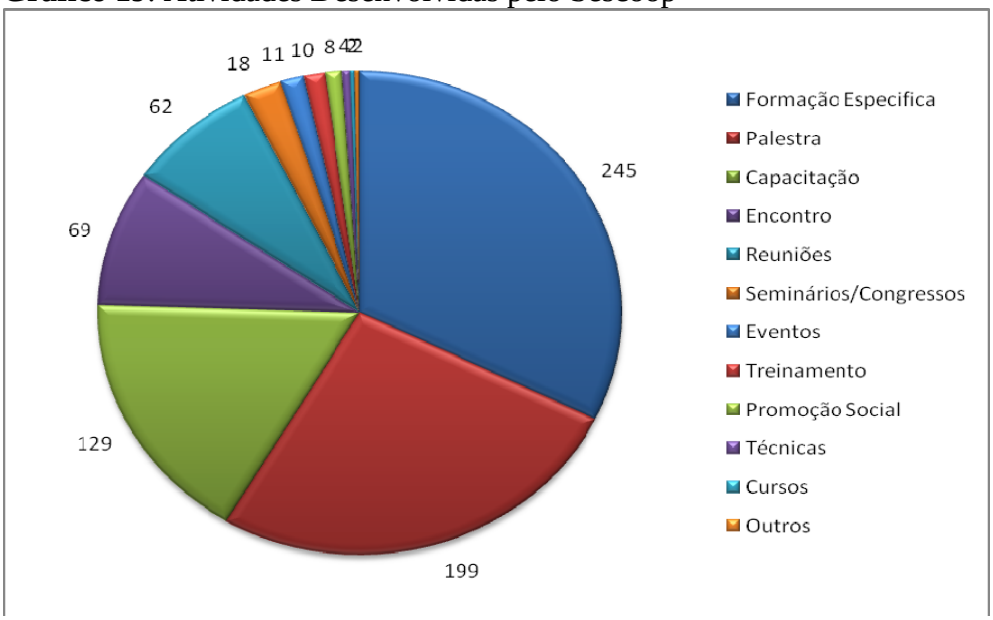
	Pertinentes ao Cooperativismo; Seminário das Cooperativas Agropecuárias do Leite; III Seminário do Programa de Educação Cooperativista; Seminário de Tendências do Agronegócio Cooperativo; I Seminário de Cooperativismo; Seminário de Planejamento e Integração do Sistema Ocemg/Sescoop-MG; VI Seminário Jurídico de Temas Pertinentes ao Cooperativismo; Seminário do Leite - Tendências e Perspectivas; I Seminário de Responsabilidade Social das Cooperativas Mineiras; Seminário Aglutinação das Cooperativas de Leite; V Congresso Mineiro de Cooperativismo
Capacitação/Treinamento (nome dos eventos)	Treinamento - Programa Cooperjovem; Divinópolis Mód.III-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Divinópolis Mód.IV-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Divinópolis Mód.V-Plano de Capacitação para Dirigentes de Coopertivas – Mód V; BH 2003 - Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas – Mód. I; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – Timóteo; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – BH; 18 Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – BH; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – Varginha; Divinópolis Mód VI-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003Mód.II-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – Uberlândia; Divinópolis Mód. VII - Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003Mód.III-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód I S.S.do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 18Capacitação para Membros do Conselho Fiscal; Capacitação Básica em Cooperativismo e Funcionamento de Cooperativas; MódI-Timóteo-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003 MódIV-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Divinópolis Mód.VIII-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód II-S.S.do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – Alvinópolis; Mód III-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003Mod.V-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003 MódVI-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód IV-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód II-Timóteo-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód V-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH 2003ModVII-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód III-Timóteo-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód VI-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH2003Mód.VIII-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; BH21 Capacitação para Membros do Conselho Fiscal – BH; Mód IV-Timóteo-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód VII-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativismo; Mód V-Timóteo-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Mód VIII-S.S. do Paraíso-Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas; Plano de Capacitação para Dirigentes de Cooperativas (Formaccop); Capacitação para Membros do Conselho Fiscal; Capacitação para Membros do Conselho Fiscal Uberlândia; Programa de Desenvolvimento de Dirigentes de Cooperativas - Formacoop Uberaba – Mód. I; Programa de Desenvolvimento de Dirigentes de Cooperativas - Formacoop - Módulo II – Uberaba; Programa de Desenvolvimento de Dirigentes de Cooperativas - Formacoop - Módulo II – BH; Capacitação para Futuros Membros do Conselho de Administração; Capacitação para Futuros Membros do Conselho Fiscal; Capacitação em Vendas; Programa de Desenvolvimento de Dirigentes de Cooperativas - Formacoop - Patos de Minas; Capacitação para Elaboração de Balanço Social; Capacitação Técnica para Conselheiros de Administração e Fiscal.
Palestra	Palestra de Orientações Básicas de Cooperativismo; Palestra - Pis / Cofins

Promoção Social	Promoção Social - Integração Mulheres; Esportes Cooperativos de Minas Gerais (Coopsports); Prêmio de Redação; Prêmio de Imprensa; Dia Internacional do Cooperativismo; Programa de Educação cooperativista; Promoção Social Lazer; Bolsa de Estudo.
Técnicas	Técnicas de Negociação - Belo Horizonte; Técnicas de Negociação – Varginha.
Reuniões	Reunião das Cooperativas Produtoras de Leite; Reunião das Cooperativas Produtoras de Grãos; Reunião dos Facilitadores do V Encontro Estadual do Jovem Cooperativista Mineiro; Reunião Regional com Dirigentes de Cooperativas; Reunião com as Cooperativas Agropecuárias; Reunião de Planejamento para o Ano 2006; Reunião Técnica sobre Segurança da Informação; Reunião dos Educadores do Formacoop; Reunião com o BNDES – Proinco; Reunião com as Lideranças Cooperativistas do Triângulo Mineiro; Alto Paranaíba e Noroeste de Minas; Reunião de Planejamento das Ações de 2007; Reunião das Cooperativas que participam do Minas Leite com a Diretoria do Sistema Ocemg/Sescoop-MG; Reunião para Elaboração do Plano Plurianual; Reunião Técnica de Cooperativas Agropecuárias do Segmento Leite; Reunião Técnica das Cooperativas Agropecuárias - Ramo Café.
Outros	Intercâmbio OCB-Sescoop-PE à Ocemg-Sescoop-MG; Viagem de Intercâmbio - São Roque de Minas

Fonte: www.ocemg.org.br

Os dados sobre as atividades de educação cooperativista desenvolvidas pelo Sescoop-MG no período de quatro anos são mostrados no Gráfico 19.

Gráfico 19: Atividades Desenvolvidas pelo Sescoop



Fonte: www.ocemg.org.br.

Observa-se desta maneira que as atividades desenvolvidas pelo Sescoop-MG estão pautadas em sua grande maioria, em ações que privilegiam a face empresarial destas organizações, consequentemente, com menor atenção relativa dispensada à gestão social.

Também, embora trabalhe com públicos distintos, privilegiam-se os dirigentes e funcionários das organizações cooperativas.

Para realizar essas capacitações, o Sescoop conta também com apoio das Centrais de Cooperativas Agrárias[39], designadas pela organização como ações descentralizadas, que muitas vezes funcionam como promotoras de trabalhos de educação cooperativista junto às cooperativas singulares. Para isso, as Centrais necessitam apresentar os projetos que pretendem desenvolver, caso sejam aprovados, os recursos são aportados pelo Sescoop[40].

Os dados indicam que o Sescoop, e a Ocemg através dele, devido aos seus recursos financeiros e à possibilidade de estabelecer a agenda de discussão, é o principal organizador de eventos para as cooperativas de todos os ramos em geral. Tal condição parece indicar que são estas as organizações que estabelecem os critérios que conduzem as transformações a serem promovidas nas cooperativas em geral e nas agrárias em particular.

Neste sentido, e interpretando as exigências do mercado mundial por produtos de melhor qualidade e excelência, aprofundam-se os apelos do Sescoop às cooperativas para a intensificação das aglutinações entre elas, bem como a formação de alianças estratégicas entre as cooperativas em torno de objetivos comuns, com a finalidade de construir organizações economicamente fortes, rentáveis e competitivas, promovendo economias de escala e racionalização de custos. Entretanto, há de se mencionar que encontra ainda expressiva resistência por parte dos próprios associados e dirigentes, que vêm nesse processo a perda tanto da identidade, bem como dos centros de decisão e poder destes empreendimentos.

4.4. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) [41]

Para melhor compreensão de como ocorreu o surgimento do Sebrae em Minas Gerais, vale a pena mencionar a trajetória de seu antecessor, que desempenhava na década de 1970 trabalhos semelhantes e que foram determinantes para configurar a estrutura do Sebrae-MG. Assim, em 1972, em Belo Horizonte, é criado o Centro de Assistência Gerencial de Minas

---

[39] As Centrais de Cooperativas, também denominadas de Federações e Cooperativas de 2° grau, são constituídas por no mínimo três singulares (cooperativas), podendo admitir também, excepcionalmente, pessoas físicas em sua estrutura.

[40] Ações Descentralizadas – "O Sescoop/MG apoia financeiramente parte dos Projetos de Capacitação das Centrais e Federações mineiras para o desenvolvimento de ações específicas junto às suas filiadas e projetos de eventos isolados de cooperativas que sejam consonantes com os seus objetivos" (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005)

[41] Este texto está embasado em informações secundárias, entre elas, o site do Sebrae-MG (www.sebraemg.com.br).

Gerais (Ceag-MG), no intuito de apoiar a recuperação das pequenas e médias empresas com problemas de gestão ou em processo de falência. Pouco depois, o Ceag passou a integrar o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), que foi criado também em 1972, nucleando instituições similares dos Estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia.

Em 1977, o Ceag-MG amplia seu foco de ação com a inauguração de sedes regionais nas cidades de Uberlândia, Uberaba, Juiz de Fora, Governador Valadares e Itajubá. Dessa forma, intensifica suas ações por volta dos anos 80, acompanhando o ritmo dos trabalhos desenvolvidos pelas demais instituições congregadas ao Cebrae.

Seguindo na linha do tempo, em 1991 se dá a privatização do Sistema Cebrae, passando a ser designado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), estruturando-se a sede do Sebrae-MG em 1995.

O Sebrae/MG tem por objetivo:

> (...) fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento (Retirado do Estatuto Social do Sebrae, no site: www.sebraemg.com.br em fevereiro de 2005).

Para tanto, são firmadas parcerias com municípios, instituições e entidades empresariais, no intuito de elaborar estratégias que viabilizem o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e o consequente aprimoramento no processo de gestão, com a obtenção da melhoria de resultados empresariais. A expectativa é de que, por meio de programas específicos, seja possível estimular a cultura da cooperação, com vistas a facilitar o acesso às tecnologias e ao crédito.

Os trabalhos são orientados por grupos de consultores contratados, que atuam em diversas áreas, entre as quais se destacam as de finanças, custos, produção, *marketing*, pesquisas, franquias, recursos humanos, qualidade e jurídico-tributárias. Trata-se de uma proposta de educação empreendedora, que se articula por meio de treinamentos, cursos, palestras, reuniões, visitas, dias de campo, atendimentos individualizados, geralmente com foco nos processos gerenciais, desenvolvimento de habilidade de lideranças e comportamento empreendedor.

4.4.1. Suporte às Organizações Coletivas

Como muitas cooperativas se enquadram na determinação de micro e pequenas empresas, elas recebem também a atenção do Sebrae em seu âmbito de ação. Um dos entrevistados salientou o importante papel desempenhado pelo atual presidente da Ocemg, Ronaldo Scucato, que durante muito tempo foi também membro do Conselho Deliberativo do Sebrae-MG (presidindo ambas as organizações), na atenção dada por essa instituição às cooperativas. Elas são contempladas com cursos específicos, em respeito às suas características peculiares, e cursos mais abrangentes, em áreas que são comuns a todos os empreendimentos de um modo geral. Observa-se que não somente as cooperativas, mas também as associações, Oscips, centrais de negócios e até grupos de pessoas que pretendem se articular em uma dessas formas organizativas são considerados dentro da proposta empreendedora do Sebrae, atendendo à viabilidade do negócio e à utilização de instrumentos eficientes de gestão.

Verifica-se que o portfólio de produtos do Sebrae é desenvolvido no intuito de ministrar cursos para que os empreendimentos progridam no ambiente onde estão inseridos. Para tanto, leva em consideração duas variáveis, tidas como as mais importantes: "as próprias pessoas e o ambiente que as cerca, o que dá um caráter peculiar a cada grupo ou comunidade envolvida" (SEBRAE, 2004, p.7). Neste escopo, enfatiza-se que

> O desenvolvimento se baseia na adequada capacitação das pessoas (agentes econômicos), premissa maior que a ausência ou abundância de recursos materiais. Deve-se investir no insumo intelectual, dando condições de desenvolver as habilidades do ser humano e o fazendo-o compreender que seu crescimento (econômico e social) depende muito mais de "como fazer" do que "com que fazer" (SEBRAE, 2004, p.7).

Nesse marco, o Sebrae cria a série "*cultura da cooperação*". Esta série possui alto teor informativo sobre as organizações do chamado terceiro setor, apresenta uma amostra significativa sobre a cultura da cooperação e sua importância tanto para estes empreendimentos, como para os de capital. A parte referente às cooperativas, por exemplo, faz uma descrição completa sobre esta forma organizativa, com as informações divididas em doze tópicos distintos, resumindo o que é uma cooperativa, como funciona, suas principais características, quais são seus princípios, valores, identidade, ou seja, a doutrina cooperativista. Também aborda a constituição dessas organizações, com a sugestão de um roteiro para organizar uma cooperativa, os documentos necessários, os passos para o registro

da cooperativa na Junta Comercial, apresentando modelos de estatuto para todos os ramos de cooperativas, de atas de constituição, de requerimento para registro nas organizações das Cooperativas Estadual (OCE) e estatuto de viabilidade econômica de cooperativas agropecuárias e de trabalho. Este documento foi elaborado, segundo sugestões advindas dos próprios técnicos do Sebrae que lidam diariamente com as demandas oriundas das organizações cooperativas, para responder às principais questões levantadas pelos interlocutores das cooperativas, quando do desenvolvimento de seus trabalhos nestas organizações, bem como para servir de ferramenta de apoio aos próprios instrutores do Sebrae, ao realizarem atendimento de capacitação inicial a esses empreendimentos[42].

Essas informações são direcionadas para todas as cooperativas de um modo geral. Mas o Sebrae possui uma área de ação denominada "Agronegócio", que, além de dar suporte às cooperativas agrárias, também direciona suas ações a outras formas organizativas, assim como a grupos de produtores rurais. O foco destes projetos de capacitação, de um modo geral, privilegia aspectos relacionados à gerência das propriedades rurais com vistas a garantir a viabilidade do negócio. Para tanto, explica como realizar a organização e o planejamento da propriedade rural, o estabelecimento de metas, o cronograma de atividades e a avaliação. Os resultados almejados estão relacionados à melhoria da qualidade e quantidade dos produtos, tornando os empreendimentos mais eficientes e competitivos no mercado.

Os trabalhos de assistência técnica são orientados para a área administrativa, objetivando ensinar o produtor a ter controle sobre a produção e consequentemente de seu empreendimento, assumindo desta forma uma visão empresarial. Sete linhas de capacitação compõem essa área de concentração: Capacitação Rural, Despertar Rural, Educampo, Juntos Somos Fortes – Agronegócio, Programa Sebrae de Qualidade Total – QT Rural, Programa Sebrae de Rádio - a Gente sabe, a Gente faz e Saber Rural.

A área de atuação do Sebrae dedicada ao "Associativismo e Cooperativismo" é realizada com base na Cultura da Cooperação[43], na busca por despertar os participantes sobre os valores e as atitudes indispensáveis às práticas associativas, por acreditarem que a competitividade passa inevitavelmente pela cooperação[44]. Deste modo, está direcionada a indivíduos que aspiram se organizar coletivamente, seja como forma de fazer parte de um

---

[42] (Retirado do site: www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao em fevereiro de 2009)

[43] O Sebrae enfatiza que a Cultura da cooperação "é resultado de um fazer humano pautado no diálogo das diferenças. Um diálogo que se dá numa relação de interdependência visando, invariavelmente, ao bem coletivo" (Retirado do site: www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao em fevereiro de 2009).

[44] O que significa dizer que para alcançar os níveis de competitividade almejados é necessário o desenvolvimento de práticas mais cooperativas de trabalho dentro das organizações.

empreendimento para ter acesso à renda ou para seu aumento. As capacitações realizadas pelos dos cursos pretendem transmitir conhecimentos básicos sobre empreendedorismo coletivo e suas especificidades, além de cursos de gestão estratégica, no intuito de atender às demandas referentes à gestão empresarial destas organizações, para que sejam eficientemente geridas, como forma de garantir a viabilidade do negócio nos mercados globalizados. Assim as atividades são direcionadas a técnicos, dirigentes, associados e funcionários do setor, para que possam exercer as atividades associativistas com eficiência e visão empresarial.

O Sebrae, pela sua própria estrutura, apresenta um considerável aparato tecnológico que lhe permite ministrar cursos presenciais ou via Internet, aumentando substancialmente o seu escopo de ação. Para tanto desenvolve, em grande medida, materiais impressos, como cartilhas e apostilas direcionadas aos públicos a serem capacitados. Igualmente ao Senar, os instrutores do Sebrae são capacitados antes de começarem a desenvolver seus trabalhos, para que possam exercer as atividades de acordo com a metodologia de trabalho da organização.

Mesmo dispensando alguma atenção à gestão social das cooperativas, dentro da própria proposta apresentada pela Série Cultura da Cooperação, observa-se que o Sebrae concentra suas ações de modo especial na gestão empresarial destes empreendimentos, para que possam ser competitivos nos mercados onde atuam e respondam de maneira satisfatória às exigências do mercado consumidor por produtos e serviços de qualidade. Os públicos privilegiados dessas atividades são os funcionários e os dirigentes cooperativos. Dentre os projetos referentes à assistência técnica gerencial às cooperativas agrárias, pode ser destacado o Projeto Educampo[45], o Sebrae privilegia, no entanto, de modo especial os cooperados.

4.5. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (Emater-MG)

A trajetória da Emater-MG se confunde com a própria história da extensão rural no Brasil. Neste sentido, como sua antecessora, pode-se citar a Associação de Crédito e Assistência Rural de Minas (Acar) fundada em 1948, para disseminar-se posteriormente pelos demais Estados do Brasil. Tal instituição foi pioneira no que diz respeito à assistência técnica e extensão rural no país, com seus trabalhos direcionados para a "introdução de novas técnicas de agricultura e economia doméstica, de incentivo à organização e de aproximação do

[45] "Iniciado em 1997, em Minas Gerais, idealizado como um modelo de assistência técnica gerencial e tecnológica intensiva, para grupos de produtores de uma mesma atividade econômica, vinculados a uma agroindústria. O projeto procura agregar ao conceito de assistência técnica tradicional a gestão de negócios" (SEBRAE, 2004, p.5).

conhecimento gerado nos centros de ensino e de pesquisa aos produtores rurais" (Retirado do site http://www.emater.mg.gov.br/ em janeiro de 2009).

As Acares seriam substituídas pelas Emateres em 1975, deixando de funcionar como associações, para se constituir em empresas estatais de prestação de serviços aos produtores rurais e suas famílias.

Minas Gerais foi o palco desta primeira experiência, por meio de um convênio celebrado com a American International Association For Economic and Social Development – AIA, dos Estados Unidos, que colaborou decisivamente para a concretização deste processo.

> Em todos os países que adotaram a extensão rural, a influência norte-americana quanto à filosofia, aos princípios, aos métodos e à utilização dos meios de comunicação foi marcante. A partir desta influência, a Acar conseguiu estabelecer uma experiência inovadora em Minas Gerais, ao definir a família do produtor como foco da ação dos extensionistas e não os produtos por elas gerados, além de conjugar pioneiramente assistência técnica e crédito rural (EMATER, 1999, p.5).

Este foco permanece até os dias atuais, embora o contexto histórico tenha modificado em cada situação vivida o perfil destas intervenções e as consequências positivas e por vezes negativas deste processo.

A Emater-MG foi importante incentivadora da organização e do desenvolvimento de grupos associativos, como as cooperativas e associações. Primeiro, em consonância com a mentalidade disseminada na década de 1970 e 80, em que as organizações de produtores rurais eram consideradas instrumentos viabilizadores do almejado "desenvolvimento rural"; também, baseados no que a própria experiência tem demonstrado, através do trabalho coletivo é possível alcançar maiores benefícios que trabalhando de forma isolada. Assim, promovem-se organizações já que teriam maior poder de barganha na comercialização de seus produtos, na compra de insumos necessários à produção, possibilitando melhores oportunidades de geração de renda, encontrando no seu próprio meio as condições sociais de reprodução, com qualidade de vida. Adicionam-se a isso, oportunidades de melhores condições de acesso às políticas públicas para este segmento, isto porque, dependendo das especificidades, estas políticas são geralmente direcionadas para grupos de indivíduos que se encontram de alguma maneira organizados.

Dentro deste contexto, existe o entendimento também de que o atendimento individual às famílias rurais é mais oneroso. Assim, os programas de orientação ao produtor foram desenvolvidos, em sua grande maioria, em torno de demonstrações de alcance coletivo. Outra premissa que vai ao encontro dessa é a de que "as pessoas em grupo aprendem com mais

facilidade e se habituam a resolver problemas comuns em conjunto, fortalecendo o espírito comunitário" (RENAULT et al., 1996, p.5).

Neste ponto, deve-se enfatizar que o público preferencial da Emater-MG na atualidade – seguindo o que estabelece a Política Nacional de Extensão Rural – são os agricultores familiares, quilombolas e os assentados da reforma agrária. Nesse marco, além de promover a melhoria na qualidade de vida e da produção e produtividade das propriedades rurais, junto a esses produtores e suas famílias de modo sustentável, a Emater tem ainda o compromisso de assessorar as formas organizativas, objetivando promover a participação dos produtores rurais na condução de programas e projetos de desenvolvimento social e econômico.

Para tanto, mobilizam os produtores rurais para participar de cursos e treinamentos profissionalizantes, palestras, reuniões, dias de campo, encontros técnicos, Diagnósticos Rápidos Participativos (DRP) e eventos. O conteúdo destas atividades pretende atender às necessidades dos produtores rurais na condução dos trabalhos desenvolvidos no dia-a-dia em suas propriedades, na inclusão de programas que garantam certificação de seus produtos e consequentemente sua melhor aceitação pelo mercado consumidor, no uso de tecnologias certas para cada tipo de processos produtivos, educação ambiental, economia familiar, associativismo/cooperativismo, entre outras. Estas temáticas são disseminadas nas diversas áreas de concentração da Emater-MG, sendo viabilizadas por meio de Programas como Pecuária, Desenvolvimento da Exploração de Pequenos Animais, Bem-Estar Social, Apoio à Ação Extensionista, Reforma Agrária, Profissionalização de Agricultores, Programa Integrado de Manejo de Sub-Bacias Hidrográficas, Programas Agrícolas, e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

No que se refere à área de competência da Emater-MG, relacionada ao associativismo/cooperativismo, as orientações tendem a disseminar a ideia da importância do trabalho conjunto e da cooperação para as comunidades rurais. Para tanto, utilizam-se alguns materiais de cunho educativo como suporte a estes trabalhos: folders e cartilhas, que pretendem ser autoexplicativos e de fácil entendimento. Os assuntos abordados contemplam a parte relativa à gestão cooperativa e associativa, com ênfase no aspecto empresarial destas organizações, sobre legislação tributária, sobre a constituição e legalização, as diferenças entre associação e cooperativa e o passo a passo para a criação desses empreendimentos, seu funcionamento, a doutrina cooperativista e os princípios e valores. No entanto, a ênfase principal da Emater está na assistência técnica aos produtores rurais e, portanto, é nesse aspecto que ela articula suas ações com as cooperativas e seus cooperados, sendo eles, na condição de produtores, seu público privilegiado.

Vale ressaltar que a Emater não se reconhece como uma organização que realize educação cooperativista, embora as cooperativas a assinalem como uma de suas parceiras no que as cooperativas designam por educação cooperativista. Como as cooperativas agrárias estão constituídas por produtores rurais e comercializam e/ou processam o que eles produzem, o aumento da produtividade e/ou qualidade da produção afeta diretamente o empreendimento econômico e, por isso, consideram que faz parte do seu papel 'educador' promover uma "melhora' da capacidade produtiva dos seus associados e para isso possibilita a assistência técnica. A Emater surge assim como uma parceira natural, até porque os cooperados consideram a assistência técnica educação cooperativa e, como mencionado, o Fates, frequentemente, financia essas atividades.

4.6. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar)[46]

Pertencente também ao sistema 'S', como o Sebrae e o Sescoop, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) foi constituído pela Lei 8.315, em 1991. É, portanto, também uma instituição de direito privado, paraestatal, mantida pela classe patronal rural vinculada diretamente à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Os recursos para financiar o Senar advêm dos produtores rurais, por meio da retenção de um percentual que é aplicado na comercialização de produtos rurais, recolhido diretamente do INSS.

A coordenação e direção do Senar são feitas por um Conselho Deliberativo, de natureza tripartite e paritária, apresentando em sua estrutura representantes do governo, membros da classe patronal rural e da classe trabalhadora, em número igual de conselheiros. Em nível nacional, existe um Conselho Fiscal, cuja função é fiscalizar a parte financeira e orçamentária da instituição, e uma Administração Central, que gerencia o Senar Nacional e as 27 Administrações Regionais. Estas últimas são responsáveis por executar e administrar ações tanto de Formação Profissional Rural (FPR), como de Promoção Social (PS) junto ao produtor rural, trabalhador rural e seus familiares, jovens e adultos de ambos os sexos, que

[46] Todo o texto referente ao Senar, foi regido com base nas informações documentais apresentadas pelo Senar em sua homepage: http://www.senar.org.br/senar/apresentacao.asp., recolhidas dos seus Folders e alguns arquivos da instituição.

exerçam algum tipo de atividade no meio rural. As Administrações Regionais se caracterizam por ser organizações descentralizadas, vinculadas às respectivas Federações da Agricultura[47].

De acordo com os documentos oficiais, as ações educativas do Senar estão voltadas para o desenvolvimento do homem rural, com base em duas perspectivas: como cidadão (a) e como trabalhador(a). Para o desenvolvimento destas ações, o Senar recorre a uma equipe técnica, multidisciplinar, diretamente responsável pela condução dos trabalhos, além de uma equipe de instrutores, terceirizada, que são primeiramente capacitados pela instituição em parceria com universidades e organizações afins, instruindo-os em suas metodologias[48] de trabalho, para que possam, *a posteriori*, repassar seus próprios conhecimentos técnicos ao trabalhador e produtor rural. Para tanto, realizam atividades, como cursos, treinamentos, seminários, palestras e outros eventos, visando a atender à finalidade para a qual o Senar foi criado: profissionalizar e melhorar a qualidade de vida da população rural.

O Senar possui uma metodologia própria, sendo também de sua autoria o material didático utilizado para a realização de cursos. Os instrutores guiam os seus trabalhos com os produtores de acordo com estes materiais, utilizando a metodologia indicada pela organização. Esta situação faz com que a dinâmica de trabalho seja padronizada nos conteúdos e nas metodologias. Contribuem também para esta "padronização" a capacitação dos instrutores. Segundo um dos entrevistados, o público privilegiado das capacitações do Senar são os pequenos produtores rurais, atendidos por meio de cursos, treinamentos, palestras e eventos, entre os quais se desenvolvem conteúdos relativos ao cooperativismo.

Ao final de cada programação, seja referente à Formação Profissional Rural ou à Promoção Social, os participantes recebem certificados de conclusão. O lema da instituição é "Formando e Promovendo o Homem do Campo", que enfatiza a necessidade de atuação que privilegie "um processo de ensino em que a atividade prática se torna de vital importância à aprendizagem" (Retirado do site: www.senar.org.br em março de 2009). Para tanto, nas atividades de capacitação, recorrem a ambientes que simulem da forma mais real possível uma situação concreta de trabalho, seja em espaços como a fazenda, empresas agropecuárias e nas Escolas de Ciências Agrárias, no intuito de atender, da melhor forma possível, o mercado de trabalho rural. Na visão do Senar, os treinados têm a oportunidade de participar

[47] "O Senar baseia suas ações em princípios e diretrizes estabelecidas pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, nas políticas do Centro Interamericano de Investigação e Documentação sobre Formação Profissional- Cinterfor, formuladas durante reuniões de comissões técnicas, nas políticas dos Ministérios do Trabalho e da Agricultura e nas diretrizes emanadas da CNA e suas Federações vinculadas". (Site do Senar Nacional, capturado em 21 de abril de 2009).

[48] A metodologia que o Senar preconiza em suas ações educativas é consubstanciada na ideia de que aprender é um processo que acontece no aprendiz e do qual ele é o agente essencial. (OLIVEIRA, 2005, p.85)

efetivamente das ações e assimilar com maior rapidez o que lhes é ensinado, "já que a aprendizagem é adquirida daquilo que as pessoas veem, escutam, discutem e, principalmente, praticam" (Retirado do site: www.senar.org.br em março de 2009).

Localmente, a organização das atividades se realiza através dos Sindicatos Rurais, ou de outras entidades conveniadas (escolas de ciências agrárias, sindicatos de trabalhadores rurais, associações comunitárias e de produtores rurais, cooperativas), em parceria com o escritório do Senar que atende a região.

De acordo com o Senar, o programa de Formação Profissional Rural (FPR) se caracteriza como um processo educativo, não formal[49], participativo e sistematizado, que pretende proporcionar aos indivíduos os conhecimentos, habilidades e atitudes que lhes permitam exercer algum tipo de ocupação[50]. Suas linhas de atuação estão concentradas nas diversas áreas ocupacionais pertencentes aos subsetores próprios da economia do meio rural, como: agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, extrativismo, agroindústria, atividades de apoio agro-silvo-pastoril e atividades relativas à prestação de serviços.

Por sua parte, o Programa de Promoção Social (PS) é definido pelo Senar como um processo educativo, não-formal, que visa primordialmente ao desenvolvimento de aptidões pessoais e sociais, tanto do trabalhador rural como de sua família, objetivando proporcionar maior qualidade de vida para a população rural, consciência crítica e ao mesmo tempo participação na vida da comunidade. O Senar destaca oito grandes áreas de atividades de promoção social: alimentação e nutrição, apoio às comunidades rurais, artesanato, cultura, esporte e lazer, educação, organização comunitária e saúde.

Atendendo aos fins desta dissertação, concentrar-se-á nas atividades de organização comunitária desenvolvidas pelo Senar, as que privilegiam o associativismo/cooperativismo e a administração de empreendimentos comunitários. Assim, os trabalhos desenvolvidos pelo Senar procuram contemplar a organização de atividades socioeconômicas, no intuito de capacitar os indivíduos para atuar no mercado de forma adequada. Em relação à administração de empreendimentos comunitários, pretende-se introduzir noções de administração, que possibilitem "capacitar o indivíduo a dirigir, administrar e gerenciar empreendimentos comunitários, levando em consideração a legislação, as atividades de planejamento, a organização, a direção e o controle" (Retirado do site: www.senar.org.br em março de 2009).

---

[49] Senar define educação não-formal como "*um processo organizado e sistemático, geralmente relacionado com o trabalho, e que faz parte do sistema educacional brasileiro"* (SENAR, 1993, p.12).

[50] Retirado do site: http://www.senar.org.br em abril de 2009.

Com base nos relatos obtidos por meio das entrevistas, existem situações diferenciadas nos trabalhos que são desenvolvidos pelo Senar junto às organizações de caráter coletivo. Para a realização de suas atividades, são estabelecidos convênios com várias cooperativas do Estado de Minas Gerais, nas quais se realiza o treinamento das pessoas dessa região, beneficiando-se de igual modo os produtores e trabalhadores rurais. Neste caso, os cursos são direcionados tanto para atender aos imperativos da FPR, como da PS. É oferecido um curso denominado "Organização para Atividades Coletivas", uma junção de associativismo e cooperativismo, aos associados das cooperativas. O conteúdo deste curso é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Organização para Atividades Coletivas

1. O Homem e a Sociedade:	**2. Organizações coletivas**	**3. Constituição de Organizações Coletivas**	**4. Noções de Autogestão**
Necessidades básicas do ser humano	Histórico das Organizações coletivas	Procedimentos básicos	Funções administrativas
Noções de cidadania	Alguns tipos de organizações coletivas	Procedimentos legais	
Aptidões do ser humano	Comportamentos e posturas necessárias às atividades coletivas		
Interação ser humano - sociedade – natureza			

Fonte: Dados cedidos pelo entrevistado.

Como pode ser observado no Quadro 4, as atividades desenvolvidas pelo Senar, embora não sejam específicas, parecem tentar dispensar atenção ao aprimoramento tanto da gestão social como empresarial das cooperativas. O público privilegiado pelo Senar são os cooperados e os produtores. Outro ponto a ser mencionado é de que à semelhança da Emater, o Senar não se reconhece, dentro de seu âmbito de atuação, promotor de trabalhos concernentes à educação cooperativista.

4.7. Instituições de Educação Superior Privada e Pública

São várias as instituições de ensino mineiras que capacitam profissionais para atuar nas cooperativas, a maioria são instituições privadas que oferecem cursos de pós-graduação. Também realizam atividades de pesquisa focadas no sistema cooperativo e, eventualmente, oferecem cursos ou organizam atividades de capacitação ou de outro tipo diretamente

destinadas às cooperativas, neste caso, com as cooperativas agrárias. As principais instituições são as seguintes:

4.7.1. Fundação Cultural Dr.Pedro Leopoldo

No marco institucional desta faculdade é oferecido o Curso de MBA em Gestão de Cooperativas, voltado para a formação de especialistas em cooperativismo[51]. O objetivo a que se propõe é "desenvolver profissionais aptos a atuar de forma competente e inovadora junto às sociedades cooperativas". (Retirado do site http://www.unipel.edu.br em janeiro de 2009)

Os estudantes deste curso são em sua maioria ocupantes de cargos diretivos (gerentes, administradores e dirigentes) das cooperativas dos diversos ramos existentes, muitos pertencentes à cooperativas agrárias. O curso tem como proposta preparar gestores com foco na profissionalização da gestão, sem perder de vista os valores e princípios cooperativistas. Com carga horária de 360 horas, viabilizadas em encontros quinzenais com dois dias de duração, sextas à noite e sábados pela manhã e parte da tarde. As disciplinas são divididas em três áreas distintas, de cunho Formativo, Instrumental e de Tópicos Especiais, em consonância com a necessidade de formação exigidas por estes empreendimentos e pelo mercado em geral, estando discriminadas no Quadro 5.

Quadro 5: Disciplinas Componentes da Grade Curricular do Curso de MBA em Gestão de Cooperativas

FORMATIVAS:	**INSTRUMENTAIS:**	**TÓPICOS ESPECIAIS**
Gestão do Conhecimento, Cultura da Cooperação, Economia Social, História e Doutrina Cooperativista, Metodologia de Pesquisa I e II.	Aspectos Legais nas Sociedades Cooperativistas, Tributação nas Sociedades Cooperativistas, Contabilidade Cooperativista, Administração Financeira e Custos Gerenciais, Constituição das Sociedades Cooperativas, Autogestão e Empreendedorismo, Administração da Sociedade Cooperativa, Organização do Quadro Social, Elaboração de Projetos e Investimentos, Planejamento Estratégico e Processo Decisório nas Sociedades Cooperativas, Gestão da Tecnologia da Informação Aplicada nas Sociedades Cooperativas, Responsabilidade Social, Marketing nas Cooperativas.	Processo de Aglutinação e de Redes de Cooperativas, Condução de Assembleias Gerais, Seminários de TCC, Vista Técnica.

Fonte: Faculdade Pedro Leopoldo – 2009. Disponível em http://www.unipel.edu.br (2009).

[51] A sua sede está no município de Pedro Leopoldo, na região metropolitana de Belo Horizonte.

A faculdade conta com um núcleo de Estudos de Cooperativismo e Associativismo, que oferece também um MBA em Gestão de Cooperativas de Crédito (*in company*), e uma incubadora tecnológica de cooperativas populares (as quais serão apresentadas mais adiante).

Pela composição da grade curricular, observa-se que as disciplinas oferecidas contemplam a gestão social e empresarial dos empreendimentos cooperativos. O público privilegiado são os funcionários e dirigentes cooperativos.

4.7.2. Faculdade Novos Horizontes

Compõe o quadro do Curso da Faculdade Novos Horizontes a Graduação de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, que possui duração máxima de 2,5 anos[52]. Segundo as entrevistas, o maior desafio da Faculdade é conseguir alinhar teoria com a experiência prática, principalmente porque os estudantes do curso, em sua grande maioria, são funcionários, associados e dirigentes das cooperativas. Assim, tem como objetivos formar tecnólogos capazes de fazer o exercício de alinhar as teorias e técnicas de gestão, que sejam compatíveis com a prática cotidiana das cooperativas.

O projeto pedagógico do curso, além da grade de disciplinas oferecidas, propõe atividades complementares, como projeto de avaliação institucional, visitas técnicas orientadas, projeto interdisciplinar e trabalho de conclusão de curso. Dentre as áreas de conhecimento abordadas, podem ser citadas a título de exemplo as seguintes disciplinas mostradas no Quadro 6.

Quadro 6: Disciplinas Componentes da Grade Curricular de Tecnologia em Gestão de Cooperativas

Disciplinas Oferecidas
História e Doutrina do Cooperativismo, Modelos de Gestão, Comunicação nas Organizações, Comportamento Organizacional, Gestão e Legislação Cooperativista, Contabilidade, Gestão de Pessoas, Marketing, Métodos Estatísticos para Cooperativas, Modalidade de Cooperativas, Educação Cooperativista e Organização dos Quadro Social, Matemática Financeira, Finanças nas Cooperativas, Autogestão e Processos Decisórios, Empreendedorismo, Responsabilidade Social, Constituição Cooperativista, Gestão de Tecnologia da Informação.

Fonte: Faculdade Novos Horizontes – 2009. Disponível em www.unihorizontes.br (2009)

Observe que as disciplinas oferecidas pela Faculdade Novos Horizontes permitem a obtenção de uma formação adequada às demandas das cooperativas por conhecimentos acerca da gestão tanto social, como empresarial.

[52] Estando localizado em Belo Horizonte.

Um importante componente do curso é o Projeto Interdisciplinar. Para a Diretora Acadêmica, Professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo,

> O Projeto Interdisciplinar visa a conscientizar e mostrar aos alunos a importância da realização de atividades acadêmicas em equipe; incentivar a pesquisa acadêmica e a apresentação oral do produto final; construir um diálogo entre as diversas disciplinas, de forma que os conhecimentos não sejam transmitidos de forma isolada; qualificar os alunos para os trabalhos em equipe nas organizações; desenvolver temas integrando e interagindo as disciplinas entre si e com o mercado de trabalho" (Retirado do site http://www.unihorizontes.br em fevereiro de 2009)[53].

Nesse marco, a realização da Semana do Projeto interdisciplinar é um momento importante de contato entre as cooperativas e a faculdade, pois os trabalhos desenvolvidos no decorrer do período nestas organizações são apresentados pelos alunos, tanto para a classe, como para integrantes das cooperativas que possuírem interesse em visualizar de perto os resultados obtidos pelas pesquisas dos estudantes, tendo a oportunidade de aproveitar o trabalho desenvolvido pelos alunos da faculdade.

4.7.3. Faculdade Newton Paiva

A Pós-Graduação Lato Sensu em Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas (Ópera) foi idealizado pelo Sebrae-MG, em consonância com as necessidades de formação específica apresentadas por estes empreendimentos. Atualmente, a organização de ensino responsável pela sua institucionalização é a Faculdade Newton Paiva em Belo Horizonte, que conta com a parceria da Ocemg e do próprio Sebrae. A criação do curso tem como objetivo

> Especializar e qualificar profissionais pela aquisição de conhecimentos teóricos e práticos, desenvolvendo atitudes, habilidades e comportamentos eficazes, bem como proporcionar-lhes a vivência de estratégias e metodologias necessárias à sua melhor atuação junto aos quadros social, diretivo e funcional das cooperativas (Retirado do site www.newtonpaiva.br em março de 2009).

O curso é direcionado a dirigentes, conselheiros, funcionários de cooperativas, consultores e profissionais alinhados ao cooperativismo, que já possuam formação de nível superior, bem como experiência curricular em cooperativas. Tem duração de 12 meses, com aulas concentradas em uma semana e intervalos de quatro ou cinco semanas. O conteúdo curricular, Quadro 7, é composto por quatro fases distintas.

---

[53] http://www.unihorizontes.br/tecnologos/cooperativa/index.htm, acesso em 01 maio.2009.

Quadro 7: Disciplinas Componentes da Grade Curricular Pós-Graduação Lato Sensu em Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas (Ópera)

FASE A: Compreendendo as Organizações **Carga horária de 160 horas**
Módulo I: Ciclo de Desenvolvimento Grupal Módulo II: Aspectos da Facilitação de Processo Módulo III: Dinâmica da Mudança Organizacional Estimulada Módulo IV: Natureza Organizacional Módulo V: Aspectos Organizacionais das Cooperativas Módulo VI: O Agente de Mudanças e seu Papel nas Cooperativas Módulo VII: Gestão pela Qualidade
FASE B: preparando-se para atuação em processos de desenvolvimento **Carga horária de 168 horas**
Módulo I: Seminário — Globalização e Relações Internacionais Módulo II: Estratégias Organizacionais nas Cooperativas Módulo III: Foco Financeiro e Microfinanças Módulo IV: Aspectos Legais do Cooperativismo Brasileiro Módulo V: Foco Mercadológico Módulo VI : Metodologia Participativa de Gestão Módulo VII: Foco Humano Módulo VIII: Metodologia de Elaboração de Trabalhos Científicos Módulo IX : Processo Decisório e Sistema de Informações Gerenciais
FASE C: Vivenciando a aprendizagem **Carga horária de 144 horas**
Atividades Extra-Classe: Módulo C I: Visita Técnica: "Tendência Contemporânea do Modelo Cooperativista". Módulo C II: Diagnóstico Organizacional de uma Cooperativa **Atividades Intra-Classe:** Módulo C III: Seminário: "Apresentação e Debates sobre o Modelo Visitado" Módulo C IV: Seminário diversificado de Apresentação dos Diagnósticos
FASE D: Descobrindo a convergência **Carga horária de 16 horas**
Aspectos Éticos e Pedagógicos Inerentes ao Processo de Desenvolvimento Avaliação de Reação

Fonte: Newton Paiva – 2009. Disponível em www.newtonpaiva.br. Acesso em: fev.2009.

As disciplinas ministradas contemplam de modo especial a gestão social dos empreendimentos cooperativos, sem deixar de privilegiar a gestão empresarial destas organizações.

A parceria entre o Sebrae e o Unicentro Newton Paiva teve início em 1999 e já foram formadas pelo menos oito turmas, com mais de 211 pessoas.

4.7.4. Universidade Federal de Viçosa

4.7.4.1. Cursos de graduação na área de cooperativismo:

A experiência da Universidade Federal de Viçosa se inicia em 1975, com o curso de Tecnólogo em Cooperativismo, em resposta às crescentes necessidades de formação específica de técnicos de nível superior para atuar no cooperativismo. Na Universidade Federal de Lavras ao mesmo tempo é criado o curso de Tecnólogo em Administração Rural, que possuía uma ou duas disciplinas que contemplavam essa temática[54].

O curso na UFV foi criado dentro de um programa do Ministério da Agricultura e do Incra chamado Planate. Isto porque o Incra, no decorrer das décadas de 1970 e 80 tinha como parte de suas atribuições a promoção do Cooperativismo, por isso apoiou a criação de cursos de Tecnólogos, para que fosse possível agilizar a formação de técnicos de nível superior especialistas em cooperativas, que era uma especialidade deficitária no mercado de trabalho da época. Desta forma, foi mantido um convênio do Incra com a UFV/Departamento de Economia Rural para financiar os estágios dos alunos do curso nas cooperativas, no intuito de realizar um diagnóstico socioeconômico das mesmas. Desta forma, inicia-se o envolvimento da UFV e do DER com a capacitação de profissionais para o cooperativismo brasileiro.

O Incra foi também um importante impulsionador de atividades de educação cooperativista no Estado de Minas Gerais, isso até a Constituição de 1988, quando as cooperativas deixam de estar sob a responsabilidade dessa instituição.

Em 1990, o curso de Tecnólogo em Cooperativismo, com duração de dois anos e meio, foi transformado em um curso de Administração com Habilitação em Cooperativismo, com duração mínima de quatro anos e meio, para formar profissionais com uma formação mais adequada aos novos cenários de atuação das cooperativas, em um ambiente econômico concorrencial e com menor inferência das políticas setoriais.

Uma terceira mudança viria a ocorrer em 2001, quando o Curso passa a ser designado como Bacharelado em Gestão de Cooperativas, continuando a se aprofundar no perfil direcionado às organizações cooperativas e às suas especificidades.

Uma quarta mudança, ocorrida recentemente, mais precisamente em 2009, se dá com a passagem de Bacharel em Gestão de Cooperativas para Bacharelado em Cooperativismo. Essa transformação do curso visa a atender às mudanças das últimas décadas, em que as cooperativas da vertente tradicional passam a conviver com empreendimentos coletivos e autogestionários pertencentes à vertente solidária, os quais são também foco das políticas

[54] O tecnólogo surgiu para atender à crescente demanda no mercado de trabalho de profissionais com formação adequada aos requisitos exigidos pelas organizações. São cursos de nível superior, de curta duração, geralmente em dois anos e meio, com foco em áreas específicas do conhecimento e nas necessidades práticas do mercado de trabalho.

públicas destinadas às classes populares. Nesse marco, o curso visa a formar profissionais que possam atender tanto às exigências sócio-econômico-financeiras das cooperativas tradicionais, quanto às crescentes demandas profissionais do movimento de economia solidária, das ONGs e de outras organizações do terceiro setor que visam a promover empreendimentos econômicos coletivos. O mercado de trabalho para esses profissionais é crescente e requer um perfil multidisciplinar, ao qual o curso visa a responder.

> Portanto, os profissionais que serão formados neste Bacharelado afastam-se de uma abordagem formativa exclusiva da área da administração, para avançar na sua formação multidisciplinar com áreas das ciências sociais aplicadas, de humanas, de educação, completando-as com formações básicas sobre os temas objeto do trabalho deste variado leque de organizações. Trata-se, portanto, de um perfil acadêmico inovador, flexível e, sobretudo, interdisciplinar, de acordo com o público alvo destes futuros profissionais (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE COOPERATIVISMO, 2009).

O Quadro 8 possibilita visualizar como o perfil do profissional de Cooperativismo foi sendo modificado de acordo com as exigências sentidas no decorrer dos períodos apresentados. Ao longo desses mais de trinta anos, foram formados mais de 600 profissionais na área de cooperativismo pela UFV.

Quadro 8: Perfil do Profissional dedicado ao Cooperativismo no decorrer dos Anos

Evolução da Exigência do Perfil do Profissional no Decorrer dos Anos	
Curso de Tecnólogo em Cooperativismo (1975 – 1989)	O Profissional: o tecnólogo em cooperativismo é um profissional capaz de organizar e conduzir a empresa cooperativa de acordo com os princípios administrativos, doutrinários, legais, econômicas e sociais. Sua função é indispensável ao desenvolvimento do sistema cooperativo, que representa um dos campos de interesse do Governo, pela sua importância, como válvula reguladora, nos processos de produção e distribuição de produtos, principalmente alimentícios.
Curso de Administração de Cooperativas (1990-2000)	Ao administrador de Cooperativas compete exercer os cargos de chefia, gerências e supervisão de cooperativas e de órgãos pertencentes ao sistema cooperativista, bem como de órgãos de apoio e assistência ao movimento cooperativista. Compete também a esse profissional desenvolver a educação cooperativista e a transferência de conhecimento e de tecnologia aos associados/usuários, bem como promover o desenvolvimento das cooperativas e suas comunidades, orientar e assistir os empreendimentos dos associados.
Curso de Gestão de Cooperativas	Ao Gestor de Cooperativas compete gerenciar e assessorar cooperativas e organizações similares,

(2001 - 2008)	como as Organizações Não-Governamentais (ONGs), observando-se os princípios democráticos, a igualdade, a equidade e a solidariedade no processo de constituição e desenvolvimento dessas organizações. Compete também a esse profissional desenvolver a educação cooperativista e promover o desenvolvimento das cooperativas e suas comunidades, orientar e assistir os empreendimentos dos associados. Além disso, o gestor de cooperativas é capaz de caracterizar e interpretar as diversas formas do movimento cooperativista, teorizar as questões cooperativistas enfocando na dupla dimensão (econômica e social), apoiar e reforçar iniciativas cooperativistas no plano da promoção humana e da transformação das estruturas sociais, estimular a pesquisa e prestar assessorias as cooperativas
Bacharel em Cooperativismo (2009)	Ao Bacharel em Cooperativismo compete dirigir, fomentar e assessorar cooperativas, associações e outras organizações da sociedade civil, como as Organizações Não-Governamentais (ONGs), sindicatos, fundações etc., observando-se os princípios democráticos, a igualdade, a equidade e a solidariedade no processo de constituição e desenvolvimento dessas organizações. Compete também a este profissional desenvolver a educação cooperativista e promover o desenvolvimento das cooperativas e outras organizações e suas comunidades, a participação e autogestão nas organizações, e orientar e assistir os empreendimentos dos associados. Além disso, o bacharel em cooperativismo é capaz de caracterizar e interpretar as diversas formas do movimento cooperativista e das organizações sociais, teorizar as questões cooperativistas e organizacionais, enfocando-as na dupla dimensão (econômica e social), apoiar e reforçar iniciativas no plano da promoção humana e da transformação das estruturas sociais, estimular a pesquisa e prestar assessoria a cooperativas, associações e outras organizações de gestão coletiva.

Fonte: Catálogos de Graduação da UFV

Assim, a UFV é a única universidade brasileira que oferece um curso de bacharelado específico na área de cooperativas. O restante das universidades brasileiras que atendem a essa área oferecem cursos de tecnólogos, a maioria dos quais visando a trabalhar com economia solidária. Das instituições de ensino mineiras apresentadas, é também a que mais ênfase dá à formação de especialistas em educação cooperativista com uma visão mais ampla, já que a maioria concentra sua oferta de cursos em áreas vinculadas à gestão econômico-

financeira das cooperativas, embora seja muito importante a formação nos aspectos gerenciais das cooperativas.

4.8. Organizações Não Governamentais (ONGs)

Pertencentes ao Terceiro Setor, as ONGs[55] despontaram com mais ímpeto na sociedade brasileira em fins da década de 1980 e início dos anos 90, embora tenha sido importante seu trabalho, especialmente no período do regime militar, quando as ONGs em apoio às organizações populares promoviam ações relativas à cidadania, à defesa de direitos e de luta pela democracia, em conformidade com o contexto da época. Nesta direção, Campagnac (2006, p. 3) acrescenta que seu surgimento está diretamente atrelado "às dinâmicas e demandas dos movimentos sociais, com ênfase nas reivindicações libertárias (das mulheres, por exemplo), em educação popular e elaboração de controle social de políticas públicas". No entanto, é mais precisamente com a Constituição de 1988 que elas adquirem maior ressonância no Brasil e ganham visibilidade definitiva, devido à então reformulação das atividades do aparelho estatal.

Uma pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamental (Abong)[56], realizada em 2002, aponta que na atualidade essas organizações têm se dedicado a educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos, de modo especial os organizados coletivamente, seja em movimentos populares ou sindicatos (TACHIZAWA, 2004).

Pesquisas realizadas desde meados dos anos 1980 até os dias atuais apresentam como resultado que as ONGs categorizam seus trabalhos como diretamente relacionados com atividades de assessoria e educação/capacitação(Quadro 9).

[55] Em uma tentativa de definição, Campos enfatiza que "ONG seria um grupo social organizado, sem fins lucrativos, constituído formal e autonomamente, caracterizado por ações de solidariedade no campo das políticas públicas e pelo legítimo exercício de pressões políticas em proveito de populações excluídas das condições da cidadania" (CAMPOS, 1999, p.4)

[56] Entidade que congrega as maiores ONGs do país.

Quadro 9: Atividades Desenvolvidas pelas ONGs

Atividade	**nº entidades**	**%**
Assessoria	50	41,2%
Educação popular	18	14,7%
Educação para a cidadania	17	14,1%
Pesquisa/análise	9	7,4%
Informação	6	4,9%
Campanhas/denúncias	5	4,2%
Capacitação	4	3,3%
Educação política	3	2,5%
Outras	9	7,5%
Total	121	100%

Fonte: Abong (2009). Disponível no site: www.abong.org.br.

Para Tachizawa (2004)

> esses resultados permitem pensar em algumas transformações recentes na direção dos trabalhos das ONGs, mantendo-se no entanto a continuidade básica de seu caráter eminentemente educativo, em sentido amplo, tanto no nível de ações localizadas como de formação de opinião pública; tanto no nível técnico, quanto político – como tem sido frequentemente definido, exercitam uma *pedagogia política* (TACHIZAWA, 2004, p.27).

Na categoria de Organizações Não Governamentais, pode ser incluída uma gama de organizações como as associações sem fins lucrativos, as organizações da sociedade civil, as entidades filantrópicas, as entidades assistencialistas, as organização da sociedade civil de interesse público (Oscips), entidades de utilidade pública e as organizações sociais (OS). Observa-se que

> No geral, então, é preciso entender que entidades com campos de trabalho e perfis diferenciados também podem assumir denominações distintas. Portanto, não existe uma só denominação dessas instituições, mas sim um conceito abrangente e generalizador de ações combativas em busca de certos interesses. (CAMPAGNAC, 2006, p.3).

Existem ONGs trabalhando com agricultores familiares, com assentados ou acampados, com jovens e mulheres rurais, em questões vinculadas ao desenvolvimento rural, à produção agrária (agroecológica fundamentalmente), ambientais, saúde, educação e outras. Neste marco, a promoção de cooperativas e associações e o trabalho de capacitação com produtores agrupados são geralmente privilegiados.

De todas as formas, neste mapeamento das organizações que realizam educação cooperativista, identificamos várias destas organizações, as que não serão discriminadas devido ao seu alcance ser local/regional e, portanto, restrito. Identificar e descrever todas elas alongaria demasiado esse trabalho sem necessariamente dar informações específicas novas.

O público privilegiado destas organizações são os cooperados e os dirigentes cooperativos e elas concentram sua atividade na assistência/orientação técnica e na gestão social e, em menor medida, econômica das cooperativas, em especial, no acesso aos mercados.

4.9. Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs) e rede Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho)

Finalmente, existem também as ITCPs e as incubadoras da rede Unitrabalho, embora tenham atuação menor junto às cooperativas agrárias, dado que, como o próprio nome indica, elas geralmente "incubam" empreendimentos que não estão ainda legalmente instituídos.

As ITCPs surgem na década de 90, como umas das respostas ao aprofundamento dos problemas sociais ocasionados pela globalização da economia, sentidos principalmente pela população marginalizada da sociedade, os excluídos da dinâmica do sistema capitalista e que nem sempre conseguem se beneficiar deste processo, sendo um dos principais indicativos o aumento da massa de desempregados, que passam a engrossar o mercado de trabalho informal.

Esta realidade promove o florescimento da estruturação de empreendimentos solidários no Brasil, tendo como uma de suas principais vertentes o cooperativismo popular[57]. Essas experiências de cunho econômico, mas com objetivos sociais, recebem o apoio de estudantes e professores universitários de todo o país. Os pioneiros destas ações foram os estudantes e professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), integrantes do Programa de Pós-Graduação em Engenharia (Coppe), que se organizaram em 1995 para fundar a ITCP/COPPE/UFRJ, no intuito de estimular e desenvolver iniciativas econômicas que tivessem como base os princípios da autogestão e do cooperativismo popular. Inicialmente, concentraram suas forças na organização, formação e requalificação dos trabalhadores historicamente excluídos do mercado de trabalho formal, por meio de empreendimentos coletivos e autogestionários. Em um momento posterior, porém, ampliaram

[57] Cansado (2007, p.66) define cooperativas populares como "organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política".

seus objetivos, apoiando de igual modo os trabalhadores que perderam o vínculo com o mercado, seja pela privatização de empresas públicas ou reestruturação produtiva, mas sempre com foco direcionado, como mencionado anteriormente, para a organização coletiva e autogestionária (GUIMARÃES, 2000).

A partir de então, outras universidades públicas, com a participação do seu corpo discente, docente e com apoio também dos técnicos administrativos, aderem a essa proposta de integração universidade-sociedade, em reposta ao agravamento do desemprego e miséria de uma parcela significativa da população e da má distribuição de renda (OLIVEIRA e DAGNINO, 2003). Nesta direção, Cruz (2004) ressalta que, mesmo sendo a presença dos docentes fundamental neste processo, o trabalho realizado nas ITCPs é levado adiante, especialmente pelos estudantes, com a participação por vezes de pós-graduandos no desenvolvimento das atividades.

As incubadoras de cooperativas estão articuladas em duas redes: a) a rede universitária de ITCPs, criada em 1999, composta por umas 40 Instituições Brasileiras de Ensino Superior, que estão concentradas em algumas regiões do país, possuindo em média 400 empreendimentos solidários em processo de incubação (SOUZA, 2008); e b) a Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (Unitrabalho) fundada em 1996, que congrega na atualidade 92 Universidades e Instituições de ensino superior localizadas também em diversas partes do Brasil. Ambas as redes funcionaram conjuntamente até 2002. A Unitrabalho foi criada com a proposta de contribuir

> (...) para o resgate da dívida social que as universidades brasileiras têm com os trabalhadores". Assim é identificado, como sua missão, fazer o exercício de integrar universidades e sociedade civil, por meio do desenvolvimento de projeto que auxiliem os indivíduos em prol de melhores condições de vida e trabalho. Para tanto, é acionada a síntese do saber acadêmico com o saber dos trabalhadores, para que seja possível nesta direção, qualificar a organização, e da mesma forma, a ação social (Retirado do site http://www.unitrabalho.org.br em março de 2009).

As incubadoras pertencentes a essa rede são dirigidas por docentes e pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, que desempenham um papel central de coordenação da Incubadora, auxiliados pelos técnicos administrativos e estudantes (estagiários). Observa-se que os estudantes aqui, diferentemente do que ocorre nas ITCPs, possuem um espaço de atuação secundário, sendo os professores as figuras centrais no desenvolvimento dos trabalhos.

Nas incubadoras predominam as intervenções de caráter educativo participativo, com utilização de metodologias participativas de diagnóstico, planejamento, controle e avaliação, empregadas em todo o processo de incubação. Dentre os métodos participativos, podem-se

citar o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE), Método Altadir de Planificação Popular (MAPP), Plano de Negócios para Associações e Cooperativas (PEREIRA, 2007).

A maioria das incubadoras se encontra vinculada, de alguma forma, a entidades da sociedade civil, relacionadas às iniciativas de economia solidária, que funcionam como parceiras ou até mesmo fomentadoras de suas atividades. Como exemplo, citam-se a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e sua Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS-CUT), a Anteag (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão) e o MST (Movimento dos Agricultores Sem-Terra), entre os parceiros mais mencionados por essas instituições. Incrementam essa lista as prefeituras municipais, governos estaduais e Agência Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), que têm sido também um dos seus principais financiadores. Pinho (2003, p. 147) opina que é preciso superar a falta de articulação verificável entre as ITCPs e o Movimento Cooperativo Brasileiro, "já que seria desejável a cooperação entre ambos tendo em vista a semelhança de objetivos entre o Movimento Cooperativo e o Movimento de Economia Solidária".

Prosseguindo um pouco mais, Barros (2003) aponta dois eixos que impulsionam as discussões nas redes de incubadoras e que muitas vezes servem de norte para os trabalhos que são realizados. O primeiro está relacionado com o desenvolvimento das atividades no que concerne à implantação e formação de novos empreendimentos, é o processo de incubação propriamente dito, este geralmente composto por três fases distintas: pré-incubagem, incubagem e desincubagem. O segundo eixo destas discussões e preocupações demonstradas pelas incubadoras é referente à avaliação da assessoria do trabalho de incubagem que é desempenhado e o desenvolvimento da cooperativa incubada, esta última vista sob dois principais aspectos

> a) autonomia: legalização, aquisição de Sicaf, sede, relação com outros atores sociais, relação com a comunidade, relação com outras instituições/fomento, relação como o cliente, relação intercooperativa/fóruns/redes, conquista e manutenção de mercado;
> b) autogestão: gestão administrativa e financeira, organização do trabalho, socialização de informações, relações de liderança, espaço e opção por educação (formal, profissional, cooperativista e política) (BARROS, 2003, p.113 e114).

No que corresponde à parte relativa à formação cooperativista, os conteúdos primordialmente trabalhados são a legislação, constituição, doutrina, identidade cooperativista

e a gestão empresarial destas organizações. Os conteúdos pormenorizados destas atividades de formação/assessoria contemplam os seguintes pontos:

> Legislação cooperativista (contexto histórico da elaboração da lei e seus aspectos superados); definições sobre pontos que constituem a essência da identidade cooperativista (princípios, conceituação de ato cooperativo, procedimentos básicos para a formação de uma cooperativa); orientação do processo de legalização (registro, etapas, exigências, órgãos) e outros procedimentos legais, orientação na elaboração/implantação dos estatutos e regimentos internos (compreensão do papel das instâncias e suas eleições, os principais procedimentos para Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária, orientação sobre capital social, fundos, registros administrativos e contábeis, etc), estratégia de inserção no mercado, estudos de viabilidade econômica, formação de preços, elaboração de planilhas, programas de investimentos, aspectos tributários, rotinas e definições de papel, considerando a autonomia e a autogestão do grupo, condução de reuniões, elaboração de diagnóstico e planejamento participativo etc., (BARROS, 2003, p.114).

Resumindo, os campos de abrangência das ações de assessoria e formação estão diretamente relacionados à "gestão (viabilidade) econômica, democracia interna (autogestão) e qualificação profissional", sendo que algumas incubadoras enfatizam ainda o problema da busca de *tecnologias alternativa* (CRUZ, 2004, p. 16).

Assim, verifica-se que, de um modo geral, as Incubadoras desenvolvem os trabalhos com o coletivo, ou seja, a formação é direcionada ao conjunto dos trabalhadores e não somente aos seus órgãos diretivos. Cruz (2007, p. 17) destaca ser este "um pressuposto de autogestão das cooperativas, já que a tomada democrática de decisões exige um grau determinado de informação e capacidade de decisão fundamentada em variados tipos de conhecimentos".

Dentre as instituições de ensino que compõem este universo em Minas Gerais, contam-se a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Universidade Federal de Lavras (UFLA), a Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), a Universidade Federal de Viçosa (UFV) e a Universidade Federal dos Vales do Jequitinonha e Mucuri, assim como várias outras instituições de ensino privadas. Essas incubadoras se relacionam com empreendimentos urbanos e rurais, entre os quais, cooperativas e associações vinculadas à agricultura familiar.

4.10. Outras organizações pouco representadas na pesquisa

Aparecem também mencionadas no mapeamento das organizações de educação cooperativista, porém de forma menos recorrente, o Denacoop, MDA[58] (Ministério do Desenvolvimento Agrário), Sucoop (Superintendência do Cooperativismo) e a Cáritas, todas de âmbito Estadual, no âmbito regional as Cooperativas Centrais, e no local as Prefeituras, os Sindicatos Rurais e também a Cáritas.

A Cáritas é uma organização da Igreja Católica, presente em todo Brasil, existindo Cáritas Diocesanas e Regionais. Suas ações são desenvolvidas em apoio a iniciativas comunitárias ou associativas, por meio também de mobilizações populares. Apoiadas nos princípios da economia solidária, atende grupos que se encontram principalmente fora do mercado de trabalho. Em relação às cooperativas agrárias, auxilia os agricultores familiares, como, por exemplo, os assentados, por meio de orientações técnicas através da realização de oficinas em que são privilegiadas as seguintes temáticas: produção agroecológica de alimentos; promoção da agroecologia em acampamentos e pré-assentamentos da reforma agrária; alimento e proteção de plantas; produção e armazenamento de sementes; vida no solo; e agroindústrias solidárias. Utiliza também cartilhas educativas, entre as quais se destacam: "25 anos de Economia Popular Solidária; Educação Popular e Diagnóstico Participativo: Construindo a Segurança Alimentar e Nutricional em Acampamentos e Assentamentos de Reforma Agrária e Economia com a Marca do Povo". Merece também destaque o Programa de Segurança Alimentar e Nutricional em Assentamentos do Estado de Minas Gerais. Assim, o perfil de temas e públicos privilegiados pela Cáritas é coincidente com as ONGs em geral.

O Denacoop é o órgão do governo federal que tem como atribuição apoiar, fomentar e promover o cooperativismo e o associativismo rural brasileiro. É parte integrante do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Foi uma organização bastante atuante, especialmente nas décadas de 1970 e 80, realizando parcerias com a Sudecoop e a Ocemg, para o desenvolvimento de trabalhos de caráter educativo junto às cooperativas agrárias. É uma organização voltada exclusivamente para o atendimento das demandas das associações e cooperativas por ações que envolvam práticas educativas, porém dentro da amostra desta pesquisa foi pouco citada pelas cooperativas agrárias como promotora de educação cooperativista. Suas ações na atualidade ainda estão pautadas "na formulação de planos de desenvolvimento institucional para a modernização, aperfeiçoamento, competitividade e auto-

[58] O MDA tem desenvolvido trabalhos que contemplam, de modo especial, os agricultores familiares. Dentre eles, podem-se citar, por exemplo, os assentados e quilombolas, objetivando promover o desenvolvimento sustentável entre estes públicos.

gestão de associações rurais e cooperativas em geral". Declara contemplar as seguintes áreas temáticas:

- Capacitação de associações rurais e cooperativas em geral.
- Fomento à educação associativista rural e cooperativista e à modernização gerencial e administrativa de Cooperativas, associações, federações e confederações.

O público alvo de suas ações são os associados, funcionários, técnicos e dirigentes de associações rurais e cooperativas em geral (em todos os seus ramos ou segmentos). (Retirado do site www.rits.org.br em abril de 2009).

4.11. Indícios da existência do campo da educação cooperativista em Minas Gerais

A análise dos dados sugere a existência de um campo da educação cooperativista, no sentido de Bourdieu[59], no qual organizações interagem, disputam capitais e ocupam posições dominantes ou dominadas. As organizações compõem um campo múltiplo, diversificado e em crescimento, e a entrada mais recente de algumas organizações, como por exemplo, o Sescoop e as ITCPs certamente agrega maior complexidade a esse campo.

Como menciona Bourdieu (1996, p. 17), "*o real é relacional*". No espaço social verifica-se a existência de inúmeras relações entre os agentes e as instituições que se encontram imersas nos vários microcosmos (campos) particulares, situados em um universo maior denominado macrocosmos ou mesmo espaço social. Estas relações não são sempre pacíficas, sendo muitas vezes até conflituosas, isso ocorre especialmente devido à posição ocupada pelos agentes e instituições no campo, podendo estar situados no polo positivo do campo, no caso os dominantes, ou no polo negativo, onde se encontram os dominados. Assim, o posicionamento das instituições vai depender do volume global do capital[60] possuído e valorizado no campo.

Pela análise dos dados obtidos com os questionários e entrevistas, notam-se indícios de proeminência de três organizações no campo de educação cooperativista no estado de

---

[59] Para Bourdieu (1983, p. 89-90): "Os campos se apresentam (...) como espaços estruturados de posições (...). Um campo (...) se define entre outras coisas através da definição dos objetos de disputas e dos interesses específicos que são irredutíveis aos objetos de disputas e aos interesses próprios de outros campos (...). A estrutura do campo é um estado da relação de força entre os agentes ou as instituições engajadas na luta ou, se preferirmos da distribuição do capital específico que, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores"

[60] Bourdieu (1996) menciona a existência de quatro capitais distintos: O capital econômico, que é importante para demarcar a posição dos agentes no campo, mas não só ele, pois o autor identifica também neste universo o capital cultural, simbólico e social.

Minas Gerais, o Sescoop, o Sebrae e a Emater, nesta sequência, dado que foram as mais citadas pelas cooperativas pesquisadas e, conforme os Gráficos 12 e 15, seriam essas as organizações mais solicitadas pelas cooperativas que responderam os questionários para o desenvolvimento de atividades de educação cooperativista e as que mais oferecem suporte para as cooperativas na promoção de tais atividades, possuindo recursos financeiros que possibilitariam custear a suas ações.

O Sescoop, dentre estas organizações, pareceria ocupar uma posição distinta em relação ao Sebrae e à Emater, dada sua legitimação legal no âmbito nacional, por ter sido criado especificamente para atuar em prol da educação cooperativista, sendo direcionado a todos os ramos do cooperativismo, trabalhando diretamente na capacitação/formação dos cooperados, dirigentes e funcionários dos empreendimentos cooperativos.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se aos substanciais recursos que o Sescoop possui para desenvolver suas atividades, vez que obtém suas receitas advindas da contribuição compulsória de 2,5% sobre a folha de pagamento das cooperativas. Convém destacar ainda que o Sescoop pôde aproveitar as experiências desenvolvidas pela Ocemg, por estar diretamente atrelado a ela, recebendo todo o seu suporte político e econômico para o desenvolvimento de seus trabalhos. Observa-se assim que muitas atividades atualmente desenvolvidas pelo Sescoop, são adaptações ou mesmo simples reprodução do que foi realizado pela Ocemg no passado.

É preciso destacar também que a legitimidade do Sescoop relaciona-se com a legislação vigente e os vínculos desta organização com os órgãos de representação máxima do cooperativismo tradicional, como as OCEs (de nível estadual) e a OCB (de nível Nacional)[61].

Um episódio recente na trajetória institucional do Sescoop confirma essa legitimidade, pois frente a um questionamento no Supremo Tribunal Federal (STF) sobre a constitucionalidade da Medida Provisória – MP 1.715/1998 que cria e estabelece o funcionamento deste serviço em âmbito nacional, houve em maio de 2009 o reconhecimento preliminar pela Justiça Brasileira da legalidade da MP 1.715/1998, ou seja, do próprio Sescoop (Portal Brasil Cooperativo).

Quanto ao Sebrae-MG, os indícios de que ocupa também posição de destaque nesse campo estão relacionados ao fato de se tratar de uma organização pioneira[62] no

[61] É órgão máximo de representação do cooperativismo a nível nacional, segundo a lei 5764/71, e órgão técnico consultivo do Governo Federal.

[62] Referente à década de 1990, pois, como já mencionado anteriormente, a Sudecoop desempenhou importantes trabalhos de educação cooperativista junto às cooperativas agrárias mineiras em inícios da década de 1970.

desenvolvimento de projetos relacionados à educação cooperativista junto às cooperativas mineiras, provavelmente devido à atuação de um presidente (que é um conotado dirigente do sistema cooperativista mineiro) na gestão do Sebrae em 1995, incentivando o desenvolvimento de trabalhos que contemplassem as demandas das cooperativas. Desde então, o Sebrae teve um importante papel para estas organizações, fomentando o empreendedorismo e levando em conta as peculiaridade das cooperativas e suas necessidades de educação cooperativista. Cabe lembrar que o Sebrae foi constituído em Minas Gerais no ano de 1995, sendo que o Sescoop só entraria em cena a partir de 1999. Até então trabalhos deste teor eram realizados pela Ocemg, às vezes em parceria com o próprio Sebrae, aproveitando sua maior abrangência, dada a existência de escritórios locais.

Entre Sescoop e Sebrae, organizações do Sistema S, parece existir um conflito silencioso, pois com a criação do Sescoop e com a conseguinte definição de suas atribuições, ficava implícito que o Sebrae não precisaria mais realizar atividades agora de competência do Sescoop. A orientação política parece ser a de que cada uma delas desempenhe suas atividades em consonância com sua área de atuação, no intuito de evitar possíveis desacordos entre estas duas instituições. Esta determinação, embora não seja explícita, pode ser percebida nas entrelinhas dos relatos obtidos nas entrevistas. Assim, o Sebrae declara ter buscado diminuir ou mesmo eliminar atividades realizadas com as cooperativas, embora pelos dados apresentados nota-se que sua atuação neste campo ainda é importante, devido ao reconhecimento das cooperativas relativo à educação cooperativista realizado pelo Sebrae em suas organizações.

Uma terceira instituição bastante citada pelas cooperativas pesquisadas é a Emater, tendo um lugar de realce neste campo. Enfatiza-se que as suas atuações junto às cooperativas agrárias foram sempre relevantes. Porém, diferentemente do Sebrae, as atividades desempenhas de incentivo à cooperação, sobre a importância do trabalho conjunto, na disseminação dos valores, princípios cooperativistas e sobre a natureza peculiar das organizações cooperativas, não são definidas pela Emater como educação cooperativista e estão subordinadas ao cumprimento de objetivos maiores vinculados à assistência técnica e à extensão rural. Elas são realizadas dentro de sua área de atuação, que está fundamentalmente voltada para os produtores, sendo estes conteúdos difundidos a este público, no intuito de atender demandas relativas à possível organização em grupos informais ou formais, como as associações e cooperativas, para o trabalho coletivo. Isso pode ser percebido nos próprios relatos de entrevistas e com base nos documentos aos quais se teve acesso. O fato de ser identificada como uma organização de educação cooperativista ocorre devido à assistência

técnica – principal atividade da Emater – ser considerada pelas cooperativas parte das funções da educação cooperativa.

As demais organizações citadas - as IES, as ONGs, o Senar, e as Entidades Locais (Sindicatos Rurais, Conselhos Municipais e a Epamig) - estariam em posições subordinadas no campo da educação cooperativista.

Desta forma, o Sescoop, o Sebrae e o Senar (como citado pelos respondentes das cooperativas pesquisadas) fariam parte deste campo e, de igual modo, pertencem ao Sistema "S", trabalhando todos com produtores rurais, muitos deles associados às cooperativas. Por isso, observa-se sombreamento das ações realizadas por essas três instituições. No entanto, existem também, em alguns momentos, ações sinérgicas destas organizações, às vezes, até também parcerias para concretizar determinadas atividades.

As Instituições de Ensino Superior também são citadas como fazendo parte do campo de educação cooperativista. Diferentemente das demais organizações, seu papel está direcionado especialmente para formar recursos humanos capazes de trabalhar junto às cooperativas, para que estes profissionais, como assessores, dirigentes ou funcionários, possam atender os imperativos demandados pelos empreendimentos cooperativos. O público direto das ações não seriam as cooperativas, exceto para atividades específicas vinculadas à extensão e/ou pesquisa.

As ONGs e as incubadoras apresentam estratégias de ação diferentes das outras organizações mencionadas, por terem diferentes perspectivas de trabalho. Estas organizações concentram seus trabalhos, especialmente, em grupos de indivíduos de menores recursos. Apoiam iniciativas que promovam mudanças socioeconômicas que possibilitem superar a situação de precariedade das condições de trabalho e de vida, por meio de empreendimentos coletivos que lhes permitam ter aumento (ou acesso) da renda, assim como acesso às políticas públicas. Dentre suas propostas de trabalho, apostam no associativismo e no cooperativismo, com o viés da economia solidária, como forma de superar as limitações enfrentadas por esses indivíduos.

Assim, é oportuno frisar que as intervenções realizadas pelas ONGs e Incubadoras estão direcionadas a grupos de indivíduos que ainda se encontram na informalidade ou que precisam de suporte externo para impulsionar o desenvolvimento do seu empreendimento, consequentemente, com um perfil diferente daquele privilegiado pelas organizações que se encontram no polo positivo deste campo, as que geralmente se dedicam a organizações com associados de perfis distintos. Com isso, evidentemente, as temáticas privilegiadas são diferentes, vez que precisam atender aos imperativos de capacitação concernentes à realidade

de vida destes grupos. Existe também uma relação conflituosa, que pode ser claramente percebida nos discursos de dirigentes e no rechaço mútuo que se aprecia entre essas organizações e a Ocemg (e, consequentemente, com o Sescoop), manifestando-se assim uma disputa política sobre quem representaria realmente o interesse dos associados, em especial, dos agricultores familiares. A par disso até poderia se afirmar que possuem diferentes percepções do que venha a ser educação cooperativista e seu significado para as cooperativas. Essa questão se verifica também com as demais organizações presentes no campo, onde não existe uma homogeneidade do que seja educação cooperativista, existindo sim, pelo contrário, uma diversidade de conceitos sobre a forma e conteúdos desta prática educativa e de ações que possam viabilizá-la nos empreendimentos cooperativos. De fato, só o Sescoop, em certa medida, as incubadoras e, de forma mais acadêmica, as IES possuem uma definição do que eles entendem por educação cooperativista.

É passível de mencionar ainda que existem algumas organizações que se auto-denominam, pelos trabalhos que desenvolvem com as cooperativas, promotoras da educação cooperativista e, neste grupo, podem ser colocados o Sescoop, o Sebrae, a Sucoop, parcialmente, as Instituições de Ensino Superior[63] e incubadoras. No entanto, existem outras organizações que, mesmo desenvolvendo educação cooperativa dentro do âmbito de sua atuação, às vezes, não se reconhecem promotoras desta prática educativa, embora sejam apontadas como tais pelas cooperativas e, ainda, que algumas das atividades por elas promovidas sejam de fato de educação cooperativista, como as desempenhadas pela Emater, Senar, algumas ONGs, entre outras.

Há de se ressaltar que, dentre as organizações que realizam educação cooperativista citadas pelas cooperativas, algumas se dedicam de modo especial à capacitação/treinamento/formação dos dirigentes, funcionários e associados para poderem atuar de forma satisfatória (com eficiência e eficácia) na gestão empresarial das cooperativas. Dentro deste universo, é possível citar o Sebrae, o Sescoop e o Senar. Estas três organizações também atuam, de acordo com sua proposta de trabalho, realizando capacitações referentes à gestão social dos empreendimentos cooperativos, embora a ênfase recaia, de forma especial, na profissionalização da gestão desses empreendimentos. Entre as organizações que enfatizam

[63] As instituições de ensino superior oferecem uma ampla gama de cursos, dos quais geralmente só um se relaciona com as cooperativas.

a capacitação relacionada à gestão social das cooperativas, podem ser mencionadas a Emater, as ONGs e as incubadoras[64].

A respeito dos públicos atendidos pelas organizações, deve-se ressaltar que algumas se dedicam em especial à formação dos cooperados, dentro deste grupo podem ser incluídos o Senar, a Emater e as Incubadoras; outras formam majoritariamente dirigentes ou empregados das cooperativas, como as instituições de ensino superior, o Sescoop e o Sebrae; finalmente, outras organizações que trabalham com todos os públicos (Sescoop, Sebrae). Ainda existem aquelas que formam também os educadores, como as IES, o Senar e o Sebrae.

Todas essas organizações citadas como promotoras de educação cooperativista, em atendimento às demandas específicas das cooperativas agrárias, dedicam substancial atenção à realização de atividades de assistência técnica, às vezes, enfatizando o âmbito gerencial, como é o caso dos trabalhos desempenhado pelo Sebrae. Cada organização empreende suas ações em consonância com suas áreas de atuação, apresentando conteúdos e temáticas de educação cooperativista, por vezes, distintas, embora possam existir certas coincidências nos conteúdos que são ministrados às cooperativas agrárias, e por isso sejam constantes os sombreamentos das suas ações. No entanto, o público (os associados das cooperativas) pode ser composto tanto por agricultores familiares, como por grandes produtores, portanto, as capacitações/formações precisariam ser diferenciadas, pois se trata de públicos específicos, com características, lógicas e necessidades distintas. No entanto, nas fontes pesquisadas não se perceberam referências sobre isso. Portanto, cabe questionar se essas organizações atendem de fato a essas especificidades.

Bourdieu menciona que “cada campo tem um interesse que é fundamental, comum a todos os agentes. Esse interesse está ligado à própria existência do campo (sobrevivência), às diversas formas de capital, isto é, aos recursos úteis na determinação e na produção das posições sociais” (BOURDIEU, 1984, p.114, apud THIRY-CHERQUES, 2005, p. 38). Neste sentido, parece ser o acesso ao conhecimento, à aprendizagem, um dos maiores interesses apresentados pelos agentes dentro do campo de educação cooperativista; em contrapartida, do lado das organizações, o interesse seria o repasse de conhecimentos para que as cooperativas funcionem de um modo determinado que lhes permita alcançar o fim para o qual foram constituídas. Assim, não ocorreria somente o repasse do conhecimento, mas da própria ideologia dessas organizações. Apesar de existirem diferentes “traduções” e, sobretudo,

[64] A Unitrabalho e as ITCPs também têm sua atenção dispensada a gestão econômica dos empreendimentos, mas se dedicam com maior intensidade à gestão social, enfatizando princípios e valores do cooperativismo e da economia solidária.

ênfases dessa ideologia, as questões doutrinárias e os princípios cooperativos são comuns a todas as organizações, portanto, acredita-se que existam razões para postular a provável existência de um campo da educação cooperativista em Minas Gerais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação cooperativista é um dos pilares em que se assenta o desenvolvimento das cooperativas. Isso é reconhecido desde as origens do movimento cooperativo e continua sendo reiteradamente afirmado por integrantes das cooperativas contemporâneas, não só quando perguntados especificamente sobre isso, mas também quando chamados a elencar os pontos críticos que asseguram o êxito destas organizações - ou, pela negativa, quando enumeram os principais problemas, as questões vinculadas à deficiente educação cooperativista aparecem entre os 'vilões' mencionados em primeiro lugar.

Conforme o que foi apresentado no decorrer desta dissertação, a educação cooperativista mostra-se insuficientemente praticada nas cooperativas agrárias mineiras que participaram desta pesquisa, onde se visualizaram lacunas e dificuldades no direcionamento das atividades, tanto pelas cooperativas, que seriam as promotoras diretas da educação cooperativista, como pelas outras organizações que realizam esta educação. Isto é apontado pelos próprios interlocutores das cooperativas, que, por meio de constantes reivindicações, pedem que seja dispensada maior atenção às necessidades explicitadas nos processos amplos e diversificados de educação cooperativista. Diversificados porque está se falando de uma educação complexa e multifacetada, que compreende em seu espectro uma gama diferenciada de conteúdos e temáticas a serem trabalhados – que podem se agrupar em conteúdos vinculados à gestão empresarial, ou à gestão social ou assistência técnica produtiva aos associados na condição de produtores – junto a distintos públicos, como os cooperados, dirigentes, funcionários, as famílias dos associados e comunidade em geral, assim como deve atender às especificidades de organizações e de associados de cada ramo de cooperativas.

Deste modo, além da heterogeneidade das organizações estudadas, foi possível perceber a polissemia do conceito de educação cooperativista e a diferença também na sua função para as cooperativas, podendo ser constatada ainda uma grande variedade de públicos e de temáticas promovidas, bem como de metodologias e do tipo de atividades incluídas nos processos de educação destinados às cooperativas agrárias mineiras.

Com o surgimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop-MG), a partir de 1999, institucionaliza-se a educação cooperativista no Brasil, com recursos públicos destinados para esse fim, consolidando-se a presença de uma organização exclusivamente focada nisso. Trata-se de uma organização que ocupa um lugar de proeminência, vez que possui recursos financeiros disponíveis para a realização de seus

trabalhos e ainda legitimação política, por estar diretamente atrelada à Ocemg (organização estadual representante do cooperativismo formal tradicional) e, provavelmente, por isso, amplamente reconhecida pelas cooperativas respondentes aos questionários.

Todavia, mesmo que trabalhe com todos os ramos cooperativos, as atividades promovidas por esta organização ainda enfrentam o desafio de atender de forma satisfatória às principais demandas dos diferentes agentes e públicos vinculados às cooperativas agrárias. Os públicos da educação cooperativista são diferentes quanto a interesses, características e funções, portanto, exigindo uma segmentação e focalização das atividades propostas. Esse mesmo desafio enfrentam as demais organizações que promovem trabalhos de educação cooperativista. No entanto, durante a pesquisa, o Sescoop, assim como quase todas as outras organizações, aparenta ter um trabalho formatado sem considerar diferenças de perfil entre os produtores associados às cooperativas, considerando-os homogêneos, sem atender às suas prováveis características, lógicas e necessidades distintas. Da mesma forma, acontece com as outras categorias, nas quais, por exemplo, dirigentes ou funcionários são públicos considerados homogêneos, quando podem diferir grandemente em várias de suas características.

O Sebrae também se destacou entre as organizações citadas no decorrer da pesquisa, oferecendo assistência técnica diferenciada na área gerencial e especialmente cursos com ênfase na gestão empresarial, sendo a gestão social atendida por meio do projeto ‘cultura da cooperação’. Adicionam-se a isso disponibilidade de recursos financeiros que possibilitam a realização de suas atividades como também o reconhecimento dos diversos públicos das cooperativas agrárias sobre sua atuação na educação cooperativista em suas organizações. A terceira organização do sistema ‘S’, que realiza trabalhos relativos à educação cooperativista, é o Senar, que tem sua atuação direcionada exclusivamente aos produtores e trabalhadores rurais, promovendo cursos tanto de promoção da cooperação, quanto de capacitação profissional em aspectos de gestão empresarial, com ênfase na assistência técnica direcionada aos trabalhadores e produtores rurais.

A Emater apresenta uma longa trajetória na realização de educação cooperativista, já que questões relacionadas à assistência técnica produtiva são consideradas pelas cooperativas agrárias parte dos conteúdos da educação cooperativa, assim como também desenvolve ações de promoção da cooperação com grupos de produtores, fomentando o trabalho coletivo e a cooperação entre os indivíduos.

Outras organizações que também realizam educação cooperativista são as ONGs (com atuação regional), as Instituições de Ensino Superior, as incubadoras, todas com públicos e

visões diferenciados. Também dentro das organizações vinculadas ao Estado, a Sucoop merece menção, embora não tenha uma relevância similar à de sua antecessora (a Sudecoop) que no passado foi um ator principal da educação cooperativista mineira.

É importante frisar, ainda, que são primordialmente as cooperativas que têm buscado, na maioria das vezes, o apoio das organizações supracitadas para o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista junto aos associados, dirigentes e funcionários. Mas as ações empreendidas não parecem ser suficientes ou eficientes, existindo um caminho longo ainda a ser percorrido, em vista das deficiências apontadas na pesquisa pelas próprias cooperativas agrárias.

Nas atividades desenvolvidas pelas organizações promotoras de educação cooperativista, verifica-se a existência de diferentes concepções acerca do papel que a educação cooperativista tem para os empreendimentos cooperativos. Podem ser percebidas diferenças nos conteúdos (gestão social, gestão empresarial, assistência técnica), nas temáticas ministradas, nas metodologias de trabalho adotadas, nos tipos de atividades mais realizadas (cursos, palestras, seminários, congressos, encontros, eventos, reunião, dia de campo, intercâmbios, promoção social, capacitações/treinamentos e OQS), na duração dispensada por cada organização às atividades da mesma natureza e até nos conceitos distintos do que deve ser chamado de educação cooperativista.

Observa-se uma distribuição desigual dos conteúdos trabalhados de educação cooperativista junto às cooperativas, aparentemente com uma maior ênfase na gestão empresarial, sendo a gestão social frequentemente menos considerada. Percebem-se constantes incentivos para que as cooperativas se profissionalizem e se tornem cada vez mais competitivas no mercado onde atuam. Pareceria, como aponta Presno Amodeo (2006, p. 154), "que existe a crença que deveriam ser menos cooperativas para poder se tornar mais competitivas". Existem aparentemente dificuldades reais por parte das organizações que realizam educação cooperativista de considerar simultânea e equitativamente as duas faces das organizações cooperativas: como associação de pessoas e, ao mesmo tempo, como empreendimento econômico. Uma face depende e alimenta a outra, e sem um adequado equilíbrio entre elas não se consegue uma eficiente e eficaz gestão cooperativa.

Dentro da área de atuação de cada organização, são realizados trabalhos com as cooperativas, que consideram de maneira especial suas próprias agendas e prioridades nas atividades educativas, sem necessariamente priorizar as das organizações cooperativas que serão o seu público. Fica deste modo o questionamento se essas organizações realizam de fato

um processo educativo ou se só organizam ações isoladas de capacitação, difíceis de serem transformadas num processo de aprendizagem mais permanente.

Diante disso, destaca-se o fato de não existir uma definição única do que seja educação cooperativista por parte destas organizações, podendo ser identificadas certas interfaces entre as concepções apresentadas pelas mesmas, mas não chegando a existir um consenso mais geral sobre o conceito de educação cooperativista.

Assim, baseando-se no referencial teórico e na pesquisa realizada, propõe-se, visando à construção de um conceito de educação cooperativista, que se trata de um processo permanente e contínuo de aprendizagem, que contempla todas as facetas do empreendimento cooperativo, uma educação que vai além de meros discursos e explanações, mas que valoriza de igual modo o lado social, empresarial e as demandas específicas de formação das organizações e dos seus associados para melhor participar da cooperativa, em atendimento às particularidades de cada ramo cooperativista existente.

Por fim, deve-se salientar que não se poderia afirmar se estas organizações fazem parte de um campo ou mesmo conformam o campo da educação cooperativista no Estado de Minas Gerais, no sentido de Bourdieu. Isso porque os elementos apresentados no decorrer desta dissertação não dão subsídios suficientes para analisar toda a complexidade de fatores que afetam um campo. No entanto, encontraram-se indícios de que esse campo existiria e posteriores pesquisas poderiam contribuir para elucidar essa questão.

Coloca-se também a necessidade de realizar novas pesquisas para avaliar outros aspectos que não foram atendidos nesta, como, por exemplo, as metodologias utilizadas e/ou as dificuldades enfrentadas quando aqueles que participaram das atividades de capacitação tentam aplicar aquilo que lhes foi ensinado. A eficiência real das atividades educativas organizadas pelas organizações que realizam trabalhos de educação cooperativista deverá ser avaliada, dado que um dos principais entraves para essas organizações é transformar a aprendizagem individual em resultado/aprendizagem organizacional. Será relevante avaliar também as consequências políticas das ações educativas encaradas como processo, comparadas àquelas de caráter mais pontual, ações educativas isoladas, que visam a responder a problemáticas específicas. Outro ponto interessante de ser pesquisado refere-se ao sentido atribuído ao termo “educação cooperativista” pelas organizações de maior proeminência neste campo específico. Todos esses são temas que formam parte de uma ampla agenda de pesquisa ainda pendente sobre educação cooperativista.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Reflexões sobre contemporaneidade, educação e agir cooperativo. In: SCHNEIDER, José Odelso(Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.p.109-134.

ALENCAR, E. Intervenção tutorial ou participativa? **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.2, n.1, jan./jun.1990. p. 23-43.

AMMANN, Safira. Conclusões. In: Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil. São Paulo: Cortez, 2003

ANDRADE, José Clélio de**. Comunicação organizacional cooperativa:** teoria e prática. Belo Horizonte: Superintendência de Cooperativismo da Secretaria de Estado da Agricultura (SUDECOOP), 1994. 58p.

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Maiores Cooperativas de Minas Gerais.** Belo Horizonte: OCEMG, 2008.

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Maiores Cooperativas de Minas Gerais.** Belo Horizonte: OCEMG, 2007.

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Maiores Cooperativas de Minas Gerais.** Belo Horizonte: OCEMG, 2006.

ARGOLO, Antônio Carlos Martins. **A influência da educação cooperativista na gestão cooperativa**: um estudo de caso da Cooperativa Mista Agropecuária de Ipirá f. Dissertação (Mestrado em), Escola de Administração/UFBA. Salvador , 2002.

BARROS, Josiane Fonseca de. **Rede universitária de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares:** projeto societário e projeto educativo. 207f. Dissertação (Mestrado em Educaçao). Universidade Federal Fluminense, Niterói (RJ), 2003.

BRAGA, Carlos Fabiano**. O cooperativismo em Minas Gerais.** Belo Horizonte, 1997. Disponível em http://www.fabiano.pro.br/fabiano/po_h_tex.htm. Acesso em 05 fev. 2009.

BRASIL. Lei 15.075 de 05 de abril de 2004. Dispõe sobre a política estadual de apoio ao cooperativismo. Palácio da Liberdade, Belo Horizonte, 05 de abr.2004.

BRASIL. Lei nº. 301 de 11 de agosto de 2003. Dispõe sobre a comissão de finanças e tributação. Brasília, 11 de ago.2003.

BRASIL. Decreto n° 3.017, de 06 de abril de 1999. **Lex:** coletânea de legislação: Edição Federal, Brasília, 06 abr. 1999.

BRASIL. Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a política nacional de cooperativismo. Brasília, 16 de dez.1971.

BENECKE, D. W. **Cooperação & desenvolvimento:** o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre: Coojornal, Assocene, Recife, 1980. 240p.

BONNEWITZ, Patrice. **Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**. Tradução de Lucy Magalhães. Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2003. 149p.

BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência**: por uma sociologia clinica do campo cientifico. Tradução de Denice Barbara Catani. São Paulo: Unesp, 2004. 86p.

_____. A gênese do habitus e campo. In: BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 6.ed. Tradução de Fernando Tomaz. Bertrand. Brasil, 2003. p. 59-74.

_____. Espaço social e gênese das classes. In: BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 6.ed. Tradução de Fernando Tomaz. Bertrand. Brasil, 2003. p.133-162.

_____. Espaço social e espaço simbólico. In: BOURDIEU, P. **Razões práticas:** sobre a teoria da ação. Tradução de Mariza Corrêa. Campinas: Papirus, 1996, p.1-30.

_____. Espírito de Estado. In: BOURDIEU, P. **Razões práticas:** sobre a teoria da ação. Tradução de Mariza Corrêa. Campinas. SP: Papirus, 1996, p.91-135.

_____. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (Org.). **Pierre Bourdieu**. São Paulo: Ática, 1994. p.122-155.

_____. Espaço social e poder simbólico. In: BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. Tradução: Cássia R. Silveira e Denise Moreno Pegorin. São Paulo: 1990. p.149-180.

_____. Algumas propriedades do campo**.** In: BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Tradução de Jeni Vaitsman. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983, p.89-94.

CALDAS, M. P (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p.273-292.

CAMPAGNAC, V. **As organizações não-governamentais (ONGs) e o mercado de trabalho**. In: XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais (ABEP), 2006, Caxambu. Disponível em: <www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_224.pdf>. Acesso em: 24 maio.2009.

CAMPOS, José Roberto Bassul. **Organizações não-governamentais nas áreas ambiental, indígena e mineral.** Disponível em: www.senado.gov.br. Acesso em: 15 abril.2009.p.1-11.

CATANI, Afrânio Mendes. **Pierre Bourdieu:** Um estudo da noção de campo e de suas apropriações brasileiras nas produções educacionais. In: ACTAS DOS ATELIERS DO Vº CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA. Disponível em: <http:// www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628ba6c00014_1.pdf>. Acesso em: 20 fev.2008.

CRUZ, Antônio. É caminhando que se faz o caminho - diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. **CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social**, Año 4, Nº 8, Diciembre, 2004.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (EMATER-MG). **Relatório de atividades 2001.** Belo Horizonte, 2002.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (EMATER-MG). **Relatório de atividades 1998**. Belo Horizonte, 1999, 24p. il.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (EMATER-MG). **Relatório de atividades 1997**. Belo Horizonte, 1998, 32p. il.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (EMATER-MG). **Programa de desenvolvimento empresarial da EMATER-MG: definições institucionais**. Belo Horizonte, 1994, 28p.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (EMATER-MG). Programa estadual de assistência técnica e extensão rural. Belo Horizonte, 1982, 61p.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL (DER). Projeto pedagógico. UFV, 1999.

FEITOSA, S. C. S. **Método Paulo Freire:** princípios e práticas de uma concepção popular de educação. 1999. p.147-155. Dissertação (Mestrado em Educação), Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, [1999].

FERNANDES, A. C. Conhecimento e aprendizagem organizacional em perspectiva. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. Disponível em www.abepro.org.br. Acesso: 12 mar.2009.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p.133-144.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional.** São Paulo, Atlas, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas. 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983. 152p.

FRANTZ, Walter. Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí. In: SCHNEIDER, José Odelso. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.p.59-108.

FRANTZ, Walter. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, n. 6, p. 242-264, jul/dez. 2001.

FRANTZ, Walter, SCHÖNARDIE, Paulo Alfredo. **As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação**. UNIJUI GT: Movimentos Sociais e Educação/n.03. Disponível em www.anped.org.br. Acesso em 05 dez.2008.

FREIRE, Paulo. Educação e mudança. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

FREITAS AQUINO, Eudes de. **Os 7 princípios e outras histórias**. São Paulo: Editora Paulista, p. 3-37. s/d.

FREITAS, Maria Ester de**. Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma**?** 3.ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002. 180p.

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA (FUNDEC). II seminário nacional de comunicação cooperativa. Poços de Caldas, 21 a 24 de novembro de 1979, p.1-129.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 43-45.

GUIMARAES, Gonçalo. Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. In: SINGER, Paul.; SOUZA, André Ricardo de. (Orgs). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto. 2000. p. 111-122.

HALL, R.H**. Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984. 260 p.

HENDGES, M.; SCHNEIDER, J. O. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. **Economia Solidária e Ação Cooperativa (ESAC)**, Unisinos, v.1, n.1, jul./dez.2006.p.33-48. Disponível em: www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdf_esac/art04_odelso.pdf - Acesso em 12 fev.2009.

JORGE, Társis Nametala. **As contribuições para o Sistema "S".** Disponível em: www.buscalegis.ufsc.br. Acesso em 25 fev.2008.

KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino a distância**. 270f. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MARTIN, A. "¿**La cooperativa es también uma escuela humanista? Visión filosófica sobre la educación cooperativa**". Instituto de Investigación y de Enseñanza para las Cooperativas de la Universidad de sherbrooke, maio, 2005.p.1-79.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros; 20· ed. 2000, p.63

MELLO, José Campos. A representatividade cooperativista. **Centro de Documentação e Pesquisa – CEDOPE.** São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 1992, p.18-23.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Superintendência de Cooperativismo (Sudecoop). **Autogestão e Organização do Quadro Social**. Belo Horizonte, 1994. 39 p.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Superintendência de Cooperativismo (Sudecoop). **Educação e Comunicação Cooperativista**. Belo Horizonte: SUDECOOP. 1994, 25p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2006. 288p.

OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **Ações educativas do Senar em Minas Gerais**: a experiência dos egressos de cursos de capacitação. UFLA, 2005. 234f. Dissertação (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, 2005.

OLIVEIRA, Luiz José Rodrigues de Oliveira; DAGNINO, Renato Peixoto. **As fragilidades das incubadoras universitárias de cooperativas no Brasil**. In: V JORNADA LATINOAMERICANA DE CIÊNCIA TECNOLÓGICA E SOCIEDADE (ESOCITE), México. Disponível em www.itcp.usp.br. Acesso em 30 abril.2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Organização do Quadro Social em Cooperativas.** Brasília: Educação e Capacitação Cooperativista do Sistema OCB, 1989. p.5-45.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). **Política de Desenvolvimento da Educação e Comunicação Cooperativa (Proposta)**. Belo Horizonte: Comissão Técnica Especial de Educação e Comunicação Cooperativista, Março de 1987.p

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 53. Belo Horizonte, 31 de dez.1987.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 52. Belo Horizonte, 15 de nov.1987.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 44. Belo Horizonte, 30 de maio.1986.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 42. Belo Horizonte, 17 de dez.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 41. Belo Horizonte, 15 de set.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 40. Belo Horizonte, 5 de ago.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 39. Belo Horizonte, 15 de jun.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 38. Belo Horizonte, 04 de abril.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 37. Belo Horizonte, 31 de jan.1985.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 36. Belo Horizonte, 20 de out.1984.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). Informativo 35. Belo Horizonte, 06 de set.1984.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (OCEMG). **Programa de Treinamento Cooperativista 1979**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Cooperativo, 1979.

PEREIRA, Aura de Lourdes D.; MOLLMANN, José Luis; GONÇALVES, Mario Fernando R. Democracia e Autonomia Cooperativista. **Centro de Documentação e Pesquisa – CEDOPE.** São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 1992, p.24-46.

PEREIRA, J. R. Considerações metodológicas sobre o processo de incubação de cooperativas populares. In: CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA JUNIOR, J. T. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão:** as experiências de Palmas/TO: NESol/UFT, 2007. v.1. 320p.

PINHO. Diva Benevides. **Tendências da educação cooperativa brasileira no início do século XXI**. Disponível em: http://www.divabenevidespinho.lcn.br. Acesso em 09 set. 2005.

_____. **Cooperativismo**: fundamentos doutrinários e teóricos. Disponível em: http://www.divabenevidespinho.lcn.br. Acesso em 09 set. 2005.

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

_____. A educação cooperativa nos anos 2000 valorizando a cidadania brasileira In: SCHNEIDER, José Odelso. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.p.135-177.

PINHO, Diva Benevides *et al*. Educação Cooperativa. In: **Congresso Estadual de Cooperativismo de Minas Gerais**. Poços de Caldas/MG: OCEMG. 27 a 30 de Outubro de 1976.

PRENO AMODEO, N. B. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: PRESNO AMODEO, N. B. e ALIMONDA, H. (org.) **Ruralidades, capacitação e desenvolvimento.** Viçosa: UFV, 2006.

PRESNO AMODEO, N. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. 1999. Dissertação (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – CPDA, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

Princípios cooperativista. Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.ocemg.org.br/webcoop>. Acesso em: 10 maio.2008.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DA ZONA DA MATA (PRODEMATA). **Relatório final de avaliação (apoio a produção)**. Viçosa/MG: UFV. 1986.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DA ZONA DA MATA (PRODEMATA). **Relatório do 4° Trimestre de 1979**. Secretária de Estado da Agricultura de Minas Gerais, Superintendência de Cooperativismo (Sudecoop), 1979.

RAMOS, Rafael Rubens. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Lacuna do Cooperativismo Mineiro. In: **Congresso Estadual de Cooperativismo de Minas Gerais**. Poços de Caldas/MG: OCEMG. 27 a 30 de Outubro de 1976.

Relatório de Gestão do Sescoop de 2006. Brasília, 2006. Disponível em: <http:// www.ocb.org.br>. Acesso em 8 maio.2008.

RENAULT, Gisele Cardoso, SANTANA, Maria Cristina Gomes de. **Conheça a EMATER-MG**. Belo Horizonte, EMATER-MG, 1996, 21p.

RICCI, R. (Org.) **Projeto Indicadores de Avaliação de Resultados de ATER**. Belo Horizonte: ASBRAER/ SAF-MDA, 2007.

ROMANO, Jorge **O. Empoderamento:** enfrentemos primeiro a questão do poder para combater juntos a pobreza. IN: International Workshop, Rio de Janeiro, 2002, p.26.

RUAS, Elma Dias et al. **Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável – MEXPAR**. Belo horizonte, 2006. 134p.

SANTOS, F. E. de G. **Educação cooperativista e organização do quadro social de cooperativas**. Sescoop-MG, Belo Horizonte, s/d, p.1-34.

SCHIMITZ, V. R. Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos. In: SCHNEIDER, José Odelso. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.p.195-206.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, UNISINOS, 1999. 417 p.

SCHNEIDER, José Odelso. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, José Odelso**. Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003.p.13-58.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS (SEBRAE-MG). **Sebrae Educampo**: semeando o futuro da empresa rural. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2004. p.05-50.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS (SEBRAE-MG). **Diagnóstico Municipal**. Ponte Nova: Sebrae/MG, 2000. 101 p.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM AO COOPERATIVISMO DE MINAS GERAIS (SESCOOP-MG). **Relatório de Gestão de 2006**. Belo Horizonte, 2007.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR). **Terminologia da formação profissional rural.** Brasília, 1993.p.5-23

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR). **Estrutura ocupacional do meio rural**. Brasília, 1993, p.7-27.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR). **Princípios e diretrizes da formação profissional rural e da promoção social**. Brasília, 1993. p.5-22.

SHINYASHIKI, G.T., FLEURY, M.T.L.; STEVANDO, L.A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.p.273-292.

SILVA, Narbal. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Convergência.** Septiembre-diciembre del 2001, n°.26, p.55-76.

SOUZA, Mirella Caetano de. **Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais:** uma análise comparativa**.** Lavras: UFLA, 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Lavras, 2008.

SOUZA, N. A. de. Participação dos cooperados no processo de gestão das sociedades cooperativas. **Revista Virtual de Iniciativas Sociais**. Rio de Janeiro, v.2, n.1, out.2004. p.36-43.

SUPERINTENDÊNCIA DE COOPERATIVISMO (SUDECOOP). **O Papel do Técnico no Trabalho Educativo**. Documento escrito pelo Setor de Educação/Coordenadoria de Educação, Treinamento e Comunicação: SUDECOOP. Outubro/1986. 10 p.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor:** criação das ONGs e estratégias de atuação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p.17-35.

THIOLLENT, M (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006, p.131-163.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Pierre Bourdieu**: a teoria na prática**. Revista de Sociologia da FGV**, Rio de Janeiro, 40(1), p. 27-55, Jan/Fev.2006.

Trajetória Política de Newton Cardoso. Disponível em: <http://www.newtoncardoso.com.br/biografia.html>. Acesso em 7 de março.2009.

VALADARES, José Horta. Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade? **Revista Universo**, São Paulo, SP, ano 3, n. 16, p.66, 2005.

_____. **Estratégias de educação para a cooperação**. Viçosa, MG: UFV. Pós-Graduação em cooperativismo, 2005. p.1-77.

_____. **Educação e comunicação cooperativista na cooperativa agrícola.** Dourados: IDECOOP, 2004. 14p. Curso de Capacitação para Liderança Cooperativa.

_____. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. Seropédica, RJ: UFRRJ, 2003. 96 p. (Tese de Doutorado).

_____. **A Prática de Organização do Quadro Social nas Cooperativas Mineiras.** Belo Horizonte: OCEMG/PNFC/INTERCOOP. 1996.

_____. **Participação e poder:** o Comitê Educativo na cooperativa agropecuária. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). Universidade Federal de Lavras, Lavras/MG, 1995.

ZYLBERSTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafios e tendências.** Revista Adm., SP, v.29, n.2, p. 23-32. Jul/Set 1994.

SITES CONSULTADOS

http://www.scribd.com/doc/4076836/abnt-manual-II

http://www.rits.org.br

http://www.unitrabalho.org.br

http://www.abong.org.br.

http://www.newtonpaiva.br

http://www.unihorizontes.br/tecnologos/cooperativa/index.htm

http://www.unipel.edu.br

http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao

http://www.divabenevidespinho.lcn.br

http://www.emater.mg.gov.br

http://www.uesp-faiesp.edu.br

http://www.sebraemg.com.br

http://www.senar.org.br

http://www.ocemg.org.br

http://www.brasilcooperativo.coop.br

http://pt.wikipedia.org

7. APÊNDICE

Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Economia Rural
Mestrado em Extensão Rural

Questionário Nº.

Data: / /

Pesquisa

"A Gênese e a Estrutura do Campo da Educação Cooperativista em Minas Gerais"

Questionário de coleta de dados

Nome da cooperativa:
Município:
Números de cooperados da cooperativa:

Pode ser marcada mais de uma opção de resposta nas questões de múltipla escolha

1 - A cooperativa trabalha com educação cooperativista junto aos associados:

SIM ☐ NÃO ☐

Caso SIM, continue respondendo a partir da pergunta 4, Caso NÃO responda as próximas duas perguntas (2 e 3) e continue respondendo a partir da pergunta 17

Caso Não realize educação cooperativista

2 - Há interesse por parte da cooperativa em implementar ações relacionadas à educação cooperativista?

SIM ☐ NÃO ☐

3 - Porque motivo a cooperativa ainda não realiza educação cooperativista?

_____
_____
_____
_____
_____

Caso Sim realize educação cooperativista

Caso a cooperativa trabalhe com educação cooperativista, responda:

4 - De que forma a educação cooperativista é realizada?

_____
_____
_____
_____
_____

5 - Em sua opinião, qual o papel da educação cooperativista na organização?

_____
_____
_____
_____
_____

6 - Em que aspectos a educação cooperativista contribui para o desenvolvimento da cooperativa?

_____
_____
_____
_____
_____

7 - A educação cooperativista é realizada:
( ) pela própria cooperativa.
( ) por uma ou mais Instituições contratada(s) ou com a(s) qual/quais a cooperativa tem parceria.
( ) por ambas, cooperativa e Instituição.

8 - Se pela própria cooperativa, qual é o setor responsável?

_____
_____
_____
_____
_____

9 – Se por outra(s) instituição(ões), qual/quais?

( ) Sebrae
( ) Sescoop
( ) Emater
( ) Fetaemg
( ) ONGs – qual?_____
( ) Universidade qual?_____
( )Outra(s)_____

10 – Que tipo de atividades estas instituições organizam?

( ) Cursos/palestras sobre cooperativismo
( ) Cursos/palestras sobre gestão econômico-financeira
( ) Cursos/palestras sobre aspectos técnicos das atividades da cooperativa
( ) Cursos/palestras sobre aspectos técnicos da produção agropecuária
( ) Dias de campo, jornadas, férias e outras atividades de promoção
( ) Atividades com jovens e/ou mulheres
( ) Atividades com associados
( ) Atividades com a comunidade
( ) Reuniões de informação e/ou organização

11 – A cooperativa perceber impactos da educação cooperativista?
( ) SIM, positivos.
( ) SIM, negativos.
( ) NÃO

12 – Em que âmbitos os impactos da educação cooperativista são percebidos?
( ) Gestão econômica da cooperativa
( ) Gestão social da cooperativa (participação dos associados)
( ) No aumento de produção/qualidade dos produtos comercializados pela cooperativa
( )Outros
(especifique)_____
_____

13 – O público das atividades de educação cooperativista é majoritariamente:
( ) Dirigentes e gerentes
( ) Funcionários da cooperativa
( ) Associados em geral
( ) Associados com alta participação na cooperativa
( ) Membros da diretoria e da comissão fiscal
( ) Produtores em geral
( ) Jovens e/ou mulheres da família dos associados
( )Outros
(especifique):_____
_____

14 - A participação dos cooperados nas atividades de educação cooperativista é:
( ) Ótima, a maioria dos sócios sempre participam
( ) Muito boa, sempre alcançamos o número de participantes previsto
( ) Ruim, dificilmente conseguimos uma boa participação
( ) Muito ruim, várias atividades foram suspensas por falta de interesse dos associados
( )Outras
(especifique):_____
_____

15 – Em sua opinião, a educação cooperativista possibilita:

( ) Melhorar a comunicação associado-cooperativa
( ) Maior envolvimento dos cooperados nas decisões
( ) Difundir os princípios e valores cooperativistas
( ) Melhorar a capacitação técnico-produtiva dos cooperados
( ) Melhorar a gestão econômica ou financeira da cooperativa
( ) Outras
(especifique):
_____
_____

16 - De que forma a cooperativa utiliza o recurso do FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social)?
( ) capacitação dos associados
( ) capacitação dos dirigentes da cooperativa
( ) capacitação para funcionários
( ) assistência técnica
( ) propaganda e marketing
( ) atividades de responsabilidade social
( ) doação para entidades da região
( ) não possui FATES
( ) não utiliza o recurso
( )Outros
(especifique)_____
_____

17 - Em sua opinião, a educação cooperativista é:
( ) Muito importante
( ) Relativamente importante
( ) Pouco relevante
( ) Não relevante

18 - Existe algum tipo de organização do quadro social da cooperativa?

SIM ☐ Não ☐

19 - Caso sim, isso é realizado por meio de:
( ) Núcleos locais
( ) Comitês educativos,
( ) Comissões Regionais ou de representantes
( ) Grupos de produtores
( ) Comissões por produto/serviços
( )Outros
(especifique)_____
_____

20 - Em sua opinião, qual é o principal problema enfrentado pela cooperativa?

_____
_____
_____
_____
_____

21 – Em sua opinião, qual o ponto forte da cooperativa?

_____
_____
_____
_____
_____

22 – Já receberam convites de alguma Instituição para participarem de atividades relacionadas com educação cooperativista?

SIM ☐ NÃO ☐

23 – Caso SIM, qual/quais?
( ) Sebrae
( ) Sescoop
( ) Emater
( ) Fetaemg
( ) ONGs – qual?_____
( ) Universidade– qual?_____
( )Outras
(especifique)_____
_____

24 - Para implementar a educação cooperativista:

( )A cooperativa busca o apoio de alguma instituição
Qual/Quais?_____
_____
_____

( )São as instituições que procuram a cooperativa oferecendo tais serviços.
Qual/Quais?_____
_____
_____

Observações:

Caso queira fazer alguma observação sobre a pesquisa em questão ou sobre a educação cooperativista fique a vontade:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____