

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

CLEVERSON ALÉSSIO DA SILVA

FATORES QUE INFLUENCIAM NA LONGEVIDADE DAS COOPERATIVAS
DA AGRICULTURA FAMILIAR

DISSERTAÇÃO

PATO BRANCO-PR

2020

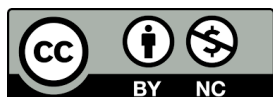
CLEVERSON ALÉSSIO DA SILVA

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA LONGEVIDADE DAS COOPERATIVAS
DA AGRICULTURA FAMILIAR
FACTORS THAT INFLUENCE IN THE LONGEVITY OF FAMILY
AGRICULTURE COOPERATIVES**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de mestre em
Desenvolvimento Regional da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientadora: Profa. Dra. Norma Kiyota

PATO BRANCO - PARANÁ

2020



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Atribuição – Uso Não Comercial (CC BY-NC) - Permite que outros remixem, adaptem e criem obras derivadas sobre a obra licenciada, sendo vedado o uso com fins comerciais. As novas obras devem conter menção ao autor nos créditos e também não podem ser usadas com fins comerciais. Porém as obras derivadas não precisam ser licenciadas sob os mesmos termos desta licença.



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº 172

A Dissertação de Mestrado intitulada “**Fatores que influenciam a longevidade das cooperativas da agricultura familiar**”, defendida em sessão pública pelo candidato Cleverson Aléssio da Silva, no dia 25 de setembro de 2020, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, área de concentração Desenvolvimento Regional Sustentável, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Norma Kiyota – Presidente – UTFPR

Prof. Dr. Miguel Angelo Perondi – UTFPR

Prof. Dr. Almir Antonio Gnoatto – UTFPR-DV

Prof. Dr. Fernando Bastos Costa – UFRN

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Pato Branco, 19 de outubro de 2020.

Assinatura do(a) Coordenador(a) do Programa

Dedico este estudo à minha família, base de sustentação e apoio em todos os momentos desta passagem por este mundo, especialmente à minha companheira Elenir, os filhos Eduardo, Júlia e André, aos meus pais Ana e Aléssio, e à minha irmã Elizangela.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, ao Pai maior que, nesta caminhada, evolutiva me permitiu conhecer um pouco mais das coisas das pessoas, e de mim mesmo.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que através dos professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional me possibilitou ver e compreender situações e realidades que estavam além do meu limitado mundo.

À professora Norma Kiyota, que me aceitou como orientado, assumindo comigo o desafio de pesquisar as cooperativas da agricultura familiar. Por compreender minhas opiniões e limitações enquanto extensionista e pela paciência em me orientar.

Aos professores Almir Antônio Gnoatto, Fernando Bastos da Costa e Miguel Ângelo Perondi, que gentilmente aceitaram fazer parte da banca de avaliação e pelas contribuições feitas na qualificação deste projeto, que muito me ajudaram a realizar este estudo.

À minha companheira de todas as horas, onde encontrei apoio e motivação para retornar à vida acadêmica após anos de extensão rural. Obrigado Elenir!

À Colega da 8ª melhor turma do PPGDR, Pahola Cristiny Viecelli que durante as idas e voltas para as aulas do PPGDR, pacientemente me ajudou a compreender os processos e atividades propostos nesta pós graduação.

A todos(as) da nossa 9ª melhor turma, em especial ao amigo Agnaldo Silva Barbosa (*in memoriam*), pelas conversas, pela amizade e pela troca de experiências de quem buscava viver com bondade e dedicação. Ao colega Marcelo e às meninas da turma que pela diversidade de formações e opiniões, contribuíram para as discussões na sala de aula e fora dela.

Aos agricultores e agricultoras familiares associados às três cooperativas pesquisadas que aceitaram participar das entrevistas, doando seu tempo e suas experiências de vida e com isso, me ajudaram a compreender suas realidades e construir este trabalho. Entre eles, gostaria de agradecer em especial ao Srs. Daniel Meurer, Ari Silvestro e Armino Lang, homens com trajetórias de liderança e experiências de vida que enriqueceram a pesquisa de campo e me incentivaram a continuar buscando respostas para as questões que habitualmente me confrontam enquanto extensionista.

Aos amigos mais próximos, Ana e Júlio Zanotto, que em nossos jantares entre um vinho e outro, contribuíram com contrapontos e percepções das diferentes realidades (*In vino veritas* – Plínio, o Velho, 23 – 79 d.C.).

À todas as pessoas que não citei, mas que contribuíram de maneira importante para que este trabalho fosse executado. De forma simples, quero que saibam da gratidão e do apreço que tenho por todos os que fizeram parte deste trabalho e que agora fazem parte da minha vida.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar os fatores que influenciam na longevidade das cooperativas originárias da agricultura familiar no Sudoeste do Estado do Paraná, com base na gestão e na governança. Para isso, foram analisados como fatores condicionantes, liderança, responsabilidades, capital social e a comunicação nas três cooperativas pesquisadas. Desse modo, foi possível verificar as influências e ações das lideranças na constituição das cooperativas, como atuam os diretores, os conselhos de administração e conselhos fiscais no dia a dia da cooperativa, bem como suas percepções de responsabilidade no exercício das funções assumidas. Também, compreenderam as relações de confiança a partir da comunicação e disseminação das informações sobre a gestão e ações dos dirigentes enquanto responsáveis pela condução das cooperativas. A elaboração deste trabalho ocorreu a partir de uma pesquisa de campo realizada em três cooperativas selecionadas, com características solidárias criadas por agricultores familiares no Sudoeste do Paraná. Para a escolha das três cooperativas, levou-se em consideração os critérios: atuação nos Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e Programa Nacional de Alimentação Escolar -PNAE, sendo que, uma delas apresenta crescimento anual; a outra está enfrentando dificuldades e a última, encerrou suas atividades. Foram entrevistados 21 integrantes, 7 por cooperativa, sendo 3 conselheiros de administração, 2 conselheiros fiscais e 2 associados por cooperativa, através de um questionário com 90 perguntas distribuídas e direcionadas aos fatores condicionantes, com base em respostas abertas, aplicados individualmente nas propriedades dos participantes. Por tratar-se de estudo de caso comparativo, foram utilizados métodos qualitativos analisados segundo Bardin (2009), referenciando-se em pesquisa documental, artigos científicos, dissertações e sites institucionais. Criadas a partir da primeira década de 2000, estimuladas por políticas públicas e programas de compras governamentais as cooperativas fundadas por agricultores familiares, representam importante instrumento de auxílio a comercialização da produção e geração de renda para as pequenas unidades rurais do Sudoeste do Paraná. Os resultados indicam deficiências na comunicação, centralização das decisões e a falta de capacitação sobre cooperação e cooperativismo para associados e dirigentes, principalmente nas cooperativas que não promovem encontros frequentes com seus associados. Também se verificou o desconhecimento generalizado dos estatutos sociais e a falta de atuação dos conselheiros fiscais, ao assumirem os cargos sem conhecer as atribuições e obrigações legais, deixando de acompanhar e informar ações de gestão adotadas pelos conselhos de administração, que interferiram de forma decisiva nas trajetórias das cooperativas. Além disso, a participação dos associados no dia a dia e nas assembleias gerais, demonstra que para muitos associados a cooperativa é apenas um instrumento para comercialização da produção, onde as relações de reciprocidade e confiança não envolvem os outros cooperados. Assim, a ignorância pelos associados, das necessidades financeiras da cooperativa e a falta de estrutura administrativa para tratar e disponibilizar informações, afim de demonstrar estas necessidades, promoveram o distanciamento e a corrosão da confiança e da reciprocidade, pilares do capital social e da cooperação. Todas as cooperativas pesquisadas passaram por dificuldades, mas especificamente no caso onde as relações sociais são melhor estabelecidas, o capital social foi determinante para a mudança na gestão, adequações dos processos e implantação de formas de monitoramento, que possibilitam compreender as razões que levaram algumas cooperativas a ter êxito e outras a encerrar suas atividades, apresentando a resiliência como fundamental para superar as dificuldades e retomar os objetivos anteriormente definidos pelos associados.

Palavras chaves: Cooperativismo solidário. Capital social. Gestão. Governança.

RESUME

The general objective of this study was to analyze the factors that influence the resilience of cooperatives from family farming in the Southwest of the State of Paraná, based on management and governance. For this, they were analyzed as conditioning factors, leadership, responsibilities, social capital and communication in the three cooperatives surveyed. In this way, it was possible to verify the influences and actions of the leaders in the constitution of the cooperatives, as they act the directors, the boards of directors and fiscal councils in the cooperative's daily routine, as well as their perceptions of responsibility in the exercise of the assumed functions. They also understood the relationships of trust based on the communication and dissemination of information about the management and actions of the managers while being responsible for the management of the cooperatives. The elaboration of this work took place from a field research carried out in three selected cooperatives, with solidary characteristics created by family farmers in the Southwest of Paraná. For the choice of the three cooperatives, the criteria were taken into account: performance in the Food Acquisition Program - PAA and National School Feeding Program - PNAE, one of which shows annual growth; the other is facing difficulties and the last has ended its activities. Twenty-one members were interviewed, 7 per cooperative, 3 of which are administrative directors, 2 tax advisers and 2 associates per cooperative, through a questionnaire with 90 questions distributed and directed to conditioning factors, based on open responses, applied individually to the participants' properties. As this is a comparative case study, qualitative methods analyzed according to Bardin (2009) were used, referencing documentary research, scientific articles, dissertations and institutional websites. Created from the first decade of 2000, stimulated by public policies and government procurement programs, the cooperatives founded by family farmers, represent an important instrument to aid the commercialization of production and income generation for small rural units in the Southwest of Paraná. The results indicate deficiencies in communication, centralization of decisions and the lack of training on cooperation and cooperativism for members and managers, especially in cooperatives that do not promote frequent meetings with their members. There was also a general lack of knowledge of the bylaws and the lack of performance of the fiscal councilors, when they assumed the positions without knowing the legal duties and obligations, failing to monitor and inform management actions adopted by the boards of directors, which decisively interfered in the trajectories of cooperatives. In addition, the participation of members in day-to-day and general meetings, demonstrates that for many members the cooperative is only an instrument for marketing production, where reciprocity and trust relationships do not involve other members. Thus, the ignorance by members, the financial needs of the cooperative and the lack of administrative structure to deal with and provide information, in order to demonstrate these needs, promoted the detachment and corrosion of trust and reciprocity, pillars of social capital and cooperation. All cooperatives surveyed went through difficulties, but specifically in the case where social relations are better established, social capital was decisive for the change in management, adaptations of processes and implementation of forms of monitoring, which make it possible to understand the reasons that led some cooperatives. to succeed and others to end their activities, presenting resilience as fundamental to overcome difficulties and resume the objectives previously defined by members.

Key words: Solidary cooperativism. Share capital. Management. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Matriz sistematizadora da relação entre dimensões e fatores condicionantes do Cooperativismo Solidário	11
Figura 2. Localização geográfica dos municípios sedes das cooperativas pesquisadas. ..	16
Figura 3 Produtos expostos na loja da COOPERVEREDA.....	19
Figura 4 Atividade de escolha das diretrizes durante planejamento estratégico, 2018. ..	20
Figura 5 Quadro de interesses.....	63
Figura 6. O paradigma da cooperação e cooperativa como organização multidimensional.	89

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AG	Assembleia Geral
APAV	Associação dos Produtores Agroecológicos de Verê
ASSESOAR	Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural
BCB	Banco Central do Brasil
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAPA	Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia
CLAF	Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOCAMP	Cooperativa Camponesa de Agroindustrialização e Comercialização
COOPAFI	Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada de Dois Vizinhos
COOPERVEREDA	Cooperativa dos Produtores Orgânicos e Agroecológicos do Sudoeste do Paraná
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
CRAPA	Coordenação Regional das Associações de Pequenos Agricultores
CRESOL	Cooperativas de Crédito com Interação Solidária
CSW	Co-operative Wholesales
EEs	Entidades Executoras
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FCR	Fundo de Crédito Rotativo
FETRAF	Federação Nacional dos Trabalhadores Rurais
FÓRUM	Fórum Regional das Organizações e Movimentos Sociais do Campo e da Cidade
FUNDEPAR	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IELB	Igreja Evangélica Luterana do Brasil
LOSAN	Lei Orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MEC	Ministério da Educação
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
PAA	Programa Nacional de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional e Alimentação Escolar
PROGER	Programa de Geração de Emprego
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SFN	Sistema Financeiro Nacional
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo geral	11
1.2 Objetivos específicos	11
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2.1 Etapa 1: Definição dos procedimentos	15
2.2 Etapa 2: Locus do estudo e visitas de campo	15
2.3 Etapa 3: Análise de resultados.....	17
2.4 Cooperativas pesquisadas	18
2.4.1 COOPERVEREDA	18
2.4.2 COOCAMP	19
2.4.3 COOPAFI Dois Vizinhos	21
2.5 Mercado Institucional	21
3 ABORDAGEM TEÓRICA.....	23
3.1 Cooperativa, cooperação e cooperativismo	23
3.2 Cooperativismo solidário.....	27
3.3 Gestão	32
3.4 Governança.....	36
4 O COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO SUDOESTE DO PARANÁ	40
4.1 A gestão e seus fatores influenciadores	40
4.1.1 A liderança e a gestão	41
4.1.2 A responsabilidade e a gestão.....	49
4.1.3 O capital social e gestão	57
4.1.4 A comunicação e a gestão	69
4.2 A governança e seus fatores influenciadores.....	74
4.2.1 A liderança e a governança.....	75
4.2.2 A responsabilidade e a governança	82
4.2.3 O capital social e a governança	87
4.2.4 A comunicação e a governança	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
6 REFERÊNCIAS	112
APÊNDICES	120
Apêndice I – Roteiro para dirigentes.....	120
Apêndice II – Roteiro para associados	125

1 INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas presenciaram o surgimento de muitas cooperativas formadas por agricultores familiares para viabilizar o processo de comercialização dos produtos destes nos programas governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e o Programa Nacional da Alimentação Escolar – PNAE e, também, em outras alternativas surgidas nos circuitos de curtos de comercialização, como as feiras de produtores, cestas entregues nos domicílios e locais de comercialização das próprias cooperativas.

As cooperativas criadas por agricultores familiares, que se concentram nos pequenos municípios brasileiros, veem esses programas como uma excelente oportunidade, mas, ainda, encontram muitas dificuldades para acessá-los ou dar conta das exigências destes. No PNAE, por exemplo, é um desafio atender aos pedidos das nutricionistas, que buscam suprir as necessidades nutricionais diárias dos alunos, mas, muitas vezes, desconsideram a realidade da produção agrícola da região, exigindo uma diversidade de frutas, verduras e legumes sem levar em conta a sazonalidade destes alimentos ou as condições edafoclimáticas necessárias para produzi-los. De outro lado, a tecnologia utilizada para intensificar a produção, modernizou os processos e direcionou o agricultor às *commodities* utilizadas na indústria e na produção de proteína animal, inserindo-o no modelo de integração oferecidos por grandes empresas e cooperativas agroindustriais.

Para Ploeg (2006), a agricultura altamente modernizada direcionada para a produção de *commodities* cria dependência tecnológica, fazendo com que os agricultores busquem incessantemente aumentar suas produtividades, o que não significa necessariamente aumento de renda, já que o custo destas tecnologias acaba reduzindo os ganhos em decorrência do crescente aumento do custo de produção provocando o que Ploeg denominou como “squeeze”. Nesta mesma linha, Conterato; Schneider & Waquil (2010), em estudo feito em diferentes municípios do Estado do Rio Grande do Sul, destacam diferentes classes de agricultores familiares e aponta que este modelo de agricultura levou a uma drástica redução da diversidade de alimentos produzidos e cultivados tradicionalmente pelas famílias, fazendo com que esta precise ser resgatada para atender as demandas da alimentação escolar. A maior dependência externa de insumos e a incerteza dos preços de venda da produção, tem resultado em menor renda familiar provocando incertezas quanto ao ganho necessário para que a família se mantenha durante o ano, exercendo influencia inclusive na sucessão familiar.

Entidades de apoio à agricultura familiar, universidades, prefeituras e autarquias ligadas à extensão rural, passaram a apoiar e orientar o processo de constituição de

cooperativas e assessorar os agricultores familiares nesse processo de resgate da produção de alimentos e organização da cooperativa, visando atender programas governamentais de compras de alimentos, direcionados tanto para o combate à fome, quanto para a alimentação escolar. Estas instituições e organizações entendem que o cooperativismo solidário pode permitir que pessoas comuns consigam competir com grandes corporações em diversos seguimentos, através da união de pessoas com os mesmos objetivos.

As cooperativas são capazes de unir as pessoas em prol de um objetivo comum, possibilitando o nascimento da cooperação em ambientes em que a necessidade é maior que o egoísmo, levando os indivíduos a superar processos sociais comuns na sociedade moderna, baseados, por exemplo, na acomodação, ganância e competição. Há, também, as cooperativas que nasceram justamente pela ação do Estado, quando este criou políticas públicas e programas de cunho social para alcançar determinadas áreas ou atividades produtivas, como, por exemplo, a compra direta da agricultura familiar citada por Grisa *et al*, (2010). Portanto, as cooperativas criadas por agricultores suprem as falhas na economia de mercado, exercendo importante papel na distribuição de renda e combate à fome, facultando à sociedade apropriar-se e criar oportunidades para os que se encontram à margem do modelo econômico dominante.

A cooperação mostra-se capaz de converter-se no elemento motor de uma nova racionalidade econômica, apta a sustentar os empreendimentos através de resultados materiais efetivos e de ganhos extraeconômicos (GAIGER, 2006). A história mostra que desde o século XIX, os trabalhadores vêm buscando se organizar em suas comunidades de forma democrática, em instituições que lhes permitem autogerir a produção e o consumo, através do envolvimento cotidiano de seus membros, da socialização dos recursos produtivos e da adoção dos princípios de equidade, aspirando a igualdade econômica e, por consequência, a subsistência de sua família, sendo essa uma das teses acerca do surgimento da economia solidária (GAIGER, 2013).

Diante do exposto, muitas cooperativas paralisaram suas atividades e outras continuam operando e até crescendo, levando-nos a questionar quais fatores contribuíram para que estas cooperativas chegassem a estes resultados e por que reagiram de forma tão diferente, coexistindo nas mesmas condições de competitividade e com as mesmas dificuldades. Talvez, algumas cooperativas não tenham proporcionado o resultado esperado, no prazo desejado, inviabilizado todo o esforço para a cooperação. Para Chambers & Conway (1992, p. 13), “o desafio político e profissional é compensar a tentação da vantagem de curto prazo e renunciar a benefícios de curto prazo, em prol de benefícios futuros”.

Esse estudo destaca um dos tipos de cooperativas existentes no Brasil, denominadas cooperativas da agricultura familiar com interação solidária, fomentadas a partir do início do século XXI, estimuladas por políticas públicas e programas governamentais de compras da agricultura familiar. Duas décadas depois, o desempenho deste modelo de cooperativa tem sido questionado e, por vezes, a falta de viabilidade econômica não apresenta alternativa aos cooperados, senão o encerramento das atividades e a liquidação da cooperativa, levando-nos ao problema desta pesquisa: quais são os fatores que influenciam na longevidade das cooperativas da agricultura familiar, quando no mesmo município ou região, algumas alcançam êxito e conseguem crescer, enquanto outras não conseguem se manter em funcionamento e encerram suas atividades, sendo levadas a liquidação?

Para realização deste estudo, foram abordadas as formas de gestão e governança adotadas pelas cooperativas. Neste sentido, buscou-se tratar dos aspectos rotineiros do relacionamento entre as pessoas, suas responsabilidades e, também, a forma como acontece a comunicação e o relacionamento com as entidades apoiadoras e suas lideranças.

O processo de análise ocorrerá cruzando duas dimensões: gestão e governança. A dimensão gestão, trata da capacidade de gestão pelos dirigentes, as rotinas da cooperativa, seus controles financeiros, participação dos associados e tomada de decisões. A segunda dimensão é a governança, ou seja, a forma como atuam os conselhos de administração e fiscal, a comunicação (interna e externa) direta e indireta influenciando nos canais de participação dos associados e na relação entre os associados e a direção da cooperativa.

Ao pensar nos fatores que podem influenciar na longevidade das cooperativas, destacamos quatro fatores condicionantes: a liderança, as responsabilidades, o capital social e, também, a comunicação do associado nas decisões da cooperativa. O cruzamento destas noções, pode ser observado na figura 1.

		Dimensões de análise	
		Gestão	Governança
Fatores influenciadores	Liderança	Condiciona a capacidade de inspirar, direcionar, comunicar e a visão do líder, conduzindo a cooperativa aos objetivos definidos em assembleia.	Condiciona a criação de princípios que constroem a confiança entre associados, dirigentes, a comunidade e o mercado onde está inserida a cooperativa.
	Responsabilidades	Condiciona aos objetivos, necessidades e interesses da cooperativa, para além da postura legal dos envolvidos (dirigentes e associados), buscando melhorar os resultados através do comportamento, motivação e	Condiciona a responsabilidade nos negócios, reflexo das decisões da cooperativa, com práticas de agregação de valor, imagem, lucro econômico e desenvolvimento econômico sustentável.

		autoestima.	
	Capital social	Condiciona a transparência administrativa, a participação dos associados e a sinergia entre os atores, gerando estabilidade.	Condiciona a cultura organizacional, processos de aprendizagem, cooperação e capacitação da base (associados) e dos dirigentes. Constroem confiança, normas e sistemas que contribuem para o crescimento da cooperativa.
	Comunicação	Condiciona a comunicação interna de maneira transparente e sólida, que trata o associado como parceiro e estimula nele, o sentimento de pertencimento, possibilitando interação direta entre o associado e os dirigentes.	Condiciona a eficiência das comunicações interna e externa (associado e mercado), baseada em demandas incorporadas pela cooperativa, que impulsionam os mecanismos de perpetuidade ou exaustão do empreendimento.

Figura 1 Matriz sistematizadora da relação entre dimensões e fatores condicionantes do Cooperativismo Solidário

Fonte: Adaptado a partir de Kiyota (2007).

Tendo sido constituídas com o propósito de comercializar a produção de seus associados no mercado local e através dos programas de compras governamentais, as pequenas cooperativas pesquisadas depararam-se com problemas semelhantes em sua origem, mas, reagiram de forma diferente, levando-nos ao objetivo geral deste estudo.

1.1 Objetivo geral

Analisar os fatores que influenciam na longevidade das cooperativas da agricultura familiar com economia solidária no Sudoeste do Paraná, a partir da gestão e governança destas.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar os motivos que influenciaram a criação dessas cooperativas, a partir da década de 2000;
- Pesquisar as trajetórias associativas das lideranças e as ações das organizações que se uniram para a constituição e funcionamento da cooperativa;
- Analisar a percepção de responsabilidade dos dirigentes, atuando na defesa dos interesses da cooperativa;
- Identificar o cumprimento de normas institucionais (tácitas ou explícitas), que definem a conduta de dirigentes e associados (capital social);
- Compreender como acontece a comunicação interna e sua influência na participação dos associados;

- Diagnosticar e comparar as formas de gestão e governança adotados pelas cooperativas pesquisadas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desta pesquisa, foram necessários contatos telefônicos, visitas às cooperativas a serem investigadas e aos órgãos públicos que trabalham diretamente com o público pesquisado, nos três municípios do Sudoeste do Paraná, onde estão situadas as cooperativas, objetivando localizar os atores sociais a serem pesquisados. Desta forma, definiu-se a área de pesquisa, o público a ser entrevistado, os recursos necessários e, também, a metodologia de pesquisa de campo.

A utilização de múltiplas fontes de evidencia constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância (YIN, 2001). Para Yin, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como, documentos, artefatos, entrevistas e observações. As entrevistas devem ser registradas e interpretadas através dos olhos do entrevistador, ainda que este a veja com algum preconceito, ressaltando que, mesmo que a entrevista seja gravada com o consentimento do entrevistado, nada substitui o ato de ouvir atentamente o entrevistado durante todo o processo de entrevista.

Definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa. Assim, deve-se reservar paciência e tempo suficiente para a realização dessa tarefa. A chave é compreender que as questões de uma pesquisa possuem substância - por exemplo, "sobre o que é o meu estudo?" (YIN, 2001).

Entendendo a metodologia de pesquisa qualitativa, como caminho do pensamento e prática exercida na realidade, que inclui simultaneamente a teoria da abordagem e os instrumentos de operacionalização do conhecimento, seu objetivo é descrever e explicar determinado fenômeno (MINAYO, 2009; GERHARDT, 2009).

Esse estudo utilizou metodologia qualitativa, através do estudo de caso comparativo, para a descoberta de novas informações ou relações, verificação e ampliação do conhecimento existente, buscando compreender as razões que influenciam na continuidade ou estagnação das atividades das cooperativas originadas da agricultura familiar. O estudo de caso é, segundo Yin (2001), especialmente indicado para analisar situações complexas para as quais não temos indicativos das causas da situação observada. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador propor trabalhos que explorem novos focos, por não se apresentar de forma rígida e estruturada. Portanto, o pesquisador deve estar aberto a descobertas, adotando um enfoque exploratório e descritivo, sem estabelecer preconceitos que interfiram na pesquisa, razão pela qual, preferiu-se não estabelecer hipóteses.

Considerando ser o público alvo composto por dirigentes e associados das cooperativas, preparou-se o questionário que se encontra no final deste projeto (Apêndices I e II), com perguntas fechadas e abertas que buscam captar as informações e possibilita compreender a percepção dos participantes em relação à cooperativa. Transcritas em sua integralidade, as entrevistas seguiram a ordem deste trabalho conforme sua lógica, sendo corrigidos somente os vícios de linguagem ou palavras repetidas, quando estas não mudaram o sentido da frase.

“A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as questões de pesquisa [...] para que tenham validade científica, os estudos exigem do investigador, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.” (TRIVINOS, 1987, p. 112). Também, foi utilizada a observação participante, como forma de coleta de dados, por permitir alcançar respostas subjacentes às informações obtidas durante a entrevista.

Os roteiros de entrevistas da pesquisa foram divididos em duas partes, sendo que a primeira parte trata da identificação dos entrevistados, visando caracterizar seu perfil em relação a idade, sexo, local de residência e tamanho das famílias, filhos que moram na propriedade e participação destes, nas comunidades onde estão inseridos. A segunda parte dos roteiros, abordam os temas principais da pesquisa, como confiança, conhecimento sobre cooperativismo, formas de comunicação utilizadas entre associados e gestores, conhecimento e cumprimento de regras, participação dos dirigentes, contabilidade financeira, frequência de reuniões, pertencimento a entidades representativas ou vínculo com órgãos da administração pública e qual a percepção deles, sobre as razões que conduziram a cooperativa até a situação atual.

Considerou-se como principal dificuldade para a execução das entrevistas, a possibilidade de omissão de informações por parte do entrevistado. Sendo assim, foi disponibilizado ao entrevistado a possibilidade de se omitir ou desistir de responder a pesquisa para evitar constrangimentos causados pela falta de proximidade com o entrevistador, preocupação em discordar com ou expor um amigo, ou, mesmo, em razão dos transtornos que ficam de herança aos dirigentes da cooperativa que encerrou suas atividades, O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE contribuiu como um dos argumentos de segurança quanto ao sigilo das informações registradas.

Não havendo interesse do entrevistado em oferecer as informações, outro indivíduo associado ou que tenha ocupado cargo no mesmo órgão foi entrevistado.

Ciente de todas as limitações enquanto aluno, a experiência profissional como extensionista do cooperativismo, me permitiu utilizar linguagem simples e a empatia necessária para a abertura do diálogo.

Nessa perspectiva, para delimitar a pesquisa e possibilitar maior riqueza dos dados coletados, participaram da pesquisa: vinte e um agricultores familiares, sete por cooperativa, sendo cinco dirigentes que ocupam ou tenham ocupado cargos de conselheiros de administração ou fiscais e dois associados. Estes participantes foram nominados com letras maiúsculas que não representam as iniciais de seus nomes, constando apenas o órgão de gestão a que fazem parte (associado, conselho de administração ou conselho fiscal), visando preservar o anonimato assegurado a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, de forma que todos as iniciais são fictícias.

2.1 Etapa 1: Definição dos procedimentos

Nessa etapa, foi feita a seleção das três cooperativas a serem pesquisadas e os procedimentos a serem seguidos durante a abordagem das cooperativas, levando em consideração para a seleção, os seguintes critérios: estarem localizadas no Sudoeste do Paraná; terem sido fundadas após o ano de 2000; estarem operando ou terem participado do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE ou do Programa de Aquisição de Alimentos - PAA.

Partindo destes critérios foram selecionadas: uma cooperativa em plena atividade que apresenta crescimento estrutural e de vendas nos últimos cinco anos; outra cooperativa em operação, na condição de estar passando ou ter passado por dificuldades financeiras nos últimos cinco anos e, a terceira cooperativa que, necessariamente, deveria estar em processo de liquidação ou ter sido liquidada nos últimos cinco anos.

2.2 Etapa 2: Lócus do estudo e visitas de campo

Inicialmente, foram contatados os sindicatos dos trabalhadores rurais, o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER e secretarias municipais de agricultura, para identificar a existência de cooperativas com o perfil desejado. Posteriormente, foi solicitada a ajuda das entidades, para a indicação de cinco dirigentes (três conselheiros de administração, dois conselheiros fiscais) e, também, dois associados, totalizando sete entrevistados de cada cooperativa selecionada. Em seguida, foram visitados

os municípios selecionados com o objetivo de conversar com dirigentes das cooperativas, para explanar a proposta e verificar se aceitariam participar da pesquisa.

Devido a distância entre os estabelecimentos dos entrevistados, a diversidade de localidades e suas distâncias da sede da cooperativa, para localizar e chegar aos estabelecimentos dos entrevistados foram utilizados contatos telefônicos, recados, visitas e, algumas vezes, o acompanhado de um técnico das entidades parceiras.

Seguindo os critérios anteriormente citados, a primeira cooperativa selecionada foi a Cooperativa dos Produtores Orgânicos e Agroecológicos do Sudoeste do Paraná – COOPERVEREDA, fundada em 2015, com sede localizada no município de Verê, mas abrangendo todos os municípios do Sudoeste do Paraná. Com atuação focada na produção orgânica, agroindustrialização e comercialização de alimentos orgânicos e agroecológicos. Esta cooperativa tem apresentado crescimento e bom desempenho em suas atividades.

A Cooperativa Camponesa de Agroindustrialização e Comercialização – COOCAMP foi a segunda escolhida. Esta cooperativa vem passando por dificuldades desde 2014, em razão de uma série de problemas iniciados com a operação da Polícia Federal, denominada Agro Fantasma, que se agravaram com a redução dos recursos do PAA. Sua sede está localizada no Assentamento João de Paula, no município de Renascença.

A terceira cooperativa a ser pesquisada foi a Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada de Dois Vizinhos – COOPAFI Dois Vizinhos. Esta cooperativa foi liquidada no final de 2018 e, assim como as anteriores, trabalhava com o PAA e PNAE, comercializando os excedentes de produção em uma loja, instalada no centro da cidade de Dois Vizinhos.

Todas as cooperativas selecionadas estão localizadas na região Sudoeste do estado do Paraná, conforme mostra a figura 2.

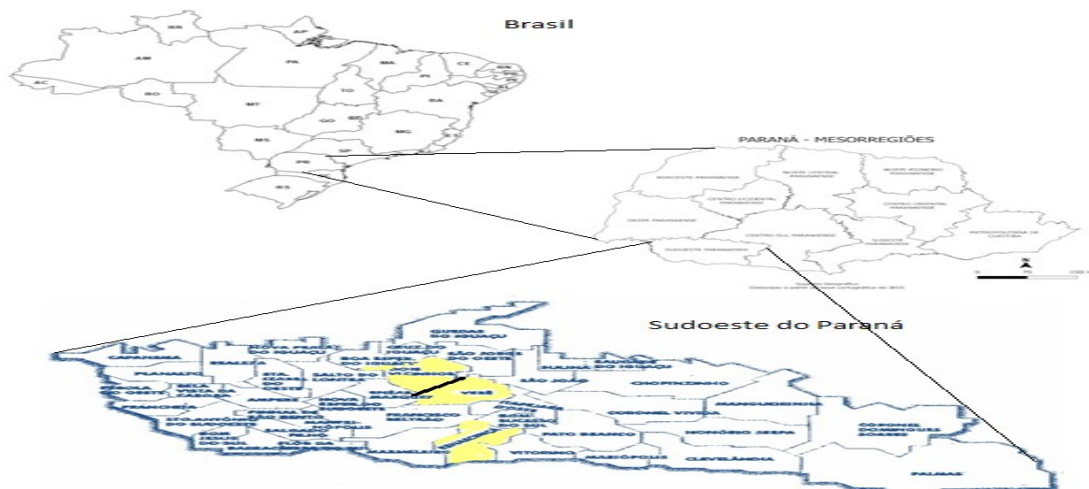


Figura 2 Localização geográfica dos municípios sedes das cooperativas pesquisadas.

Fonte: IBGE (2019)

A partir da definição das cooperativas a serem pesquisadas, programou-se o roteiro de viagens e visitas de forma a racionalizar as distâncias e os deslocamentos.

2.3 Etapa 3: Análise de resultados

Esta etapa tratou da geração de inferências e dos resultados da investigação, quando foram definidas as categorias de acordo com a matriz de análise, para posterior análise de conteúdo. Os resultados foram apurados com base no método Bardin (2009) de análise de conteúdo, referenciado em pesquisa documental, artigos científicos, dissertações, publicações e documentos das diferentes cooperativas e sites, buscando compreender os fatores que levam a constituição, funcionamento e determinam o futuro de sucesso ou o fracasso das cooperativas da agricultura familiar.

A análise de conteúdo se define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (quantitativos ou não) que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto, visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem. (BARDIN, 1977, p. 31)

A análise de conteúdo pelo método Bardin (2009), perpassou a sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo com o auxílio de itens que podem ser ou não quantificados, de acordo com as técnicas utilizadas e complementando-se entre si, assim, os dados obtidos foram confrontados com as teorias que deram suporte a investigação, para formular uma conclusão.

As principais reflexões levantadas foram: as razões que levaram os agricultores familiares a unirem-se para constituir as cooperativas; a percepção dos associados sobre a forma de gestão utilizada pelos dirigentes; as formas de comunicação e informação, utilizadas entre direção e associados, como se dá a participação dos associados nas decisões das cooperativas, e os fatores que interferiram para que as cooperativas chegassem à situação atual (continuar ativa ou em liquidação), levando em consideração, que nas duas últimas décadas, vimos no Sudoeste do Paraná, muitas cooperativas da agricultura familiar iniciar e posteriormente, encerrar as atividades.

Essa etapa foi iniciada com as transcrições das 21 entrevistas, objetivando alocar no texto as citações consideradas mais interessantes. Nos casos onde se considerou necessário cortar ou fazer a junção de citações do mesmo entrevistado, optou-se por utilizar reticências entre colchetes “[...]”. Vislumbra-se que com os resultados deste trabalho foi possível

entender melhor os fatores que influenciam na longevidade das cooperativas da agricultura familiar.

2.4 Cooperativas pesquisadas

A criação de cooperativas, como alternativa para viabilizar a comercialização da produção dos agricultores familiares, tem sido muito relevante nos processos de desenvolvimento econômico e social das famílias a estas associadas. As cooperativas pesquisadas nasceram da necessidade que os agricultores têm de comercializar a produção, aproximando-se do consumidor sem deixar de observar as necessidades básicas de manutenção das unidades de produção e das famílias que delas dependem.

2.4.1 COOPERVEREDA

Esta cooperativa foi escolhida por apresentar crescimento anual das vendas superior a 20%, e estar investindo em outras áreas de produção para ampliar sua atuação na comercialização de alimentos orgânicos oriundos da agricultura familiar. A COOPERVEREDA, surgiu a partir de um grupo de agricultoras e agricultores organizados em uma associação, a Associação dos Produtores Agroecológicos de Verê – APAV, fundada em 2001. Em 2015, com a necessidade de criar novas formas de comercializar a produção orgânica, surgiu a ideia de constituir uma cooperativa para viabilizar esta proposta, contando com a assistência para a produção (programação de plantio e cultivo) do Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia – CAPA, organização da sociedade civil vinculada à Igreja Evangélica Luterana do Brasil.

A COOPERVEREDA nasceu com abrangência regional, envolvendo e representando as famílias que trabalham com produção orgânica e agroecológica de alimentos em todo o Sudoeste do Paraná. Atualmente, conta com 46 sócios ativos e mais onze em processo de preparação para serem sócios. Cabe ressaltar, que para ser associado da COOPERVEREDA é necessário passar pelo processo de transição entre o modelo de produção convencional e o modelo orgânico e este processo pode levar de dois a três anos, até que o agricultor receba a certificação pela Rede Ecovida de Agroecologia.

Além dos programas PAA e PNAE, a cooperativa participa de duas feiras realizadas semanalmente em dois bairros de Pato Branco – PR e dispõe, ainda, de uma loja física na

cidade de Verê, onde comercializa produtos *in natura* e outros alimentos processados em uma cozinha industrial, sob a forma de conservas e doces, conforme se observa na figura abaixo:



Figura 3: Produtos expostos na loja da COOPERVEREDA

Fonte: COOPERVEREDA (2020).

Os principais produtos da COOPERVEREDA são: hortaliças e frutas orgânicas comercializados *in natura*, além dos produtos da agroindústria, tais como, suco de uva, molho de tomate, compotas e geleias, como se pode observar nas imagens acima.

2.4.2 COOCAMP

A COOCAMP foi fundada em 2011 e localiza-se na sede do Assentamento João de Paula, no município de Renascença – PR. Esta cooperativa teve como principal apoiador o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra – MST, que além da organização do quadro social, financiou a construção onde atualmente funciona a sede da cooperativa. A COOCAMP iniciou suas atividades com o objetivo de produzir alimentos para o PAA, buscando gerar renda para as famílias assentadas. Atualmente, também opera com o PNAE Estadual.

Nos últimos anos, a COOCAMP enfrentou grandes dificuldades, principalmente, com a vertiginosa queda dos recursos destinados ao Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e com a operação da Polícia Federal, denominada “Agro fantasma”, deflagrada em setembro de 2013, que teve como alvo as associações e cooperativas da agricultura familiar do Paraná, acusadas de desvio de recursos públicos oriundos do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, da ação da Compra Direta da Agricultura Familiar como Doação Simultânea (AGÊNCIA, 2013). Após a operação, os entes governamentais que adquiriam alimentos da

agricultura familiar acabaram por suspender as compras até que a operação fosse concluída e julgada, acarretando em produtos não comercializados e gerando desânimo e a descrença dos agricultores nos programas de compras governamentais.

A ação atingiu em cheio o PAA, e seu maior resultado foi a suspensão das compras de produtos da agricultura familiar que geravam renda para as famílias rurais e alimentavam a camada mais carente da população, pois o PAA era uma política de governo, criada para complementar o Programa Fome Zero, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social – MDS. Seis anos depois, a Justiça Federal entendeu que não haviam acontecido os crimes anteriormente denunciados, como falsificações, desvio de verbas públicas, peculatos, entre outros e julgou inocentes os agricultores acusados. As alterações que foram consideradas suspeitas foram esclarecidas e a justiça entendeu que o que fora feito, tratava-se de uma tentativa de minimizar a burocracia ou viabilizar o cumprimento dos compromissos assumidos, como, por exemplo, a inclusão da produção de vários agricultores em apenas uma nota fiscal, que pode não ter sido correto, mas não tinham desvios de valores ou vantagens como objetivo, sendo assim, os crimes denunciados foram descaracterizados (TERRA, 2017).

A COOCAMP foi auditada e nenhuma irregularidade foi constatada em seus processos de produção e emissão de documentos, contudo, os atrasos nos pagamentos e o cancelamento dos pedidos causaram danos, que até o presente se refletem internamente na cooperativa. Desde então, a cooperativa vem executando ações no sentido de reorganizar o quadro social e se reposicionar no mercado através da produção orgânica de alimentos, contando sempre com o apoio de entidades parceiras, conforme se observa na imagem abaixo, tirada durante o planejamento estratégico participativo realizado em 2018.



Figura 4: Atividade de escolha das diretrizes durante planejamento estratégico (2018)

Fonte: O autor (2018).

2.4.3 COOPAFI Dois Vizinhos

A Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada de Dois Vizinhos - COOPAFI Dois Vizinhos, foi fundada em 2005, com o propósito de atuar no Programa de Aquisição de Alimentos – PAA e comercializar a produção excedente dos agricultores associados em uma pequena loja, montada ao lado do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Dois Vizinhos, que cedeu a sala, sem despesas de aluguel, água e energia elétrica.

As COOPAFIs nasceram de uma ação coordenada pelo Fórum Regional das Organizações e Movimentos Sociais do Campo e da Cidade do Sudoeste do Paraná e da Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural – ASSESOAR. A ASSESOAR foi criada em 08 de fevereiro de 1966, no município de Francisco Beltrão por jovens agricultores apoiados por padres belgas da Congregação do Sagrado Coração de Jesus, da Igreja Católica, que desde então, trabalha a formação e defesa dos interesses dos agricultores familiares do Sudoeste do Paraná (ASSESOAR, 2019). A partir de 2002, as entidades congregadas no Fórum, com o apoio da ASSESOAR, iniciaram um processo cujo objetivo era a reorganização das agroindústrias da região, propondo para isto, a criação de um sistema de cooperativas de comercialização, que integraria uma única marca, certificação, padronização de produtos, serviços de contabilidade e fiscal, além de proporcionar compras e vendas em conjunto (FERRAZ; BRANDÃO; PASE, 2008).

Obviamente algo aconteceu, que influenciou negativamente esse projeto, pois menos de uma década depois, mais da metade das COOPAFIs do Sudoeste, encerraram suas atividades. A COOPAFI de Dois Vizinhos, foi uma destas e encerrou suas atividades com aprovação em assembleia geral para liquidação, ainda no ano de 2018.

Estas três cooperativas tiveram origem na necessidade de comercializar a produção de seus associados e encontraram em suas trajetórias, desafios e dificuldades que foram tratados e enfrentados de acordo com os valores institucionais e o conhecimento que seus líderes possuíam sobre o cooperativismo, a gestão e a governança e, estes temas serão abordados nesta próxima seção.

2.5 Mercado Institucional

Inevitavelmente, em algum momento, acaba sendo necessário pensar sobre como as instituições, normas, regras e leis, interferem em nossas vidas e estruturam nossas interações sociais (HODGSON, 2006). Grande parte das interações sociais são duráveis devido a

existência e adoção social de um padrão comportamental, onde agimos e acreditamos que o outro também agirá corretamente. Segundo estes padrões já estabelecidos, pertencemos e agimos como parte de uma sociedade que nos aceita e nos identifica como semelhantes e seguimos o mesmo conjunto de regras implícitas (tácitas) ou explícitas. Considerado como resposta a um dos mitos fundadores da sociedade moderna, onde o indivíduo racional e independente busca seu objetivo entre tantos outros indivíduos com os mais diversos objetivos, o capital social tem mostrado que em algumas situações, o indivíduo não age de forma isolada e seu comportamento nem sempre é estritamente egoísta (ABRAMOVAY, 2000).

Certamente, a sustentabilidade das organizações formadas pelos agricultores não está somente vinculada ao cumprimento de normas, principalmente porque “os meios de vida sustentáveis são aqueles que podem evitar ou resistir a essas tensões e choques e/ou que são resilientes” (CHAMBERS & CONWAY, 1992, p. 16, nossa tradução). Assim, também, os agricultores familiares estão sujeitos às regras sociais e adotam em suas cooperativas, formas de gestão e governança, que segundo seus objetivos, estrutura social e econômica, demonstram na prática a resiliência de suas cooperativas e os resultados deste tipo de cooperação.

Entre as discussões propostas, aproximaremos as dimensões organizacionais e institucionais, buscando entender e distinguir com base nas realidades apresentadas, opiniões e situações que interferiram na sustentabilidade das cooperativas pesquisadas.

3 ABORDAGEM TEÓRICA

É indiscutível que o cooperativismo nasceu no mesmo berço das lutas sindicais e movimentos operários de defesa dos interesses dos trabalhadores. “O cooperativismo de trabalhadores sofreu distorções, conheceu reveses, viveu períodos de estagnação e abriu novos caminhos em direção a novas experiências sociais, orientado pela determinação dos trabalhadores em construir uma lógica social democrática e justa economicamente”. No final da década de 1990, já se podia perceber a existência de uma nova geração de cooperativas, criadas nos interstícios do cooperativismo tradicional ou em franca contestação a este. Estas cooperativas, foram de algum modo motivadas pelo amplo conjunto de iniciativas que já gravitavam em torno da economia solidária (GAIGER, 2013, pp. 212-218).

3.1 Cooperativa, cooperação e cooperativismo

A primeira cooperativa formal de que temos registro nasceu em meio ao desemprego e à dificuldade de homens e mulheres que viviam no condado de Lancaster, nos arredores de Manchester na Inglaterra. Depois de venderem suas pequenas propriedades, os agricultores que viviam naquele condado migraram para a cidade para trabalhar nas indústrias de flanela e foram sendo rapidamente substituídos pelas recém inventadas e, cada vez mais eficientes, máquinas de tear. Vendo-se em dificuldades econômicas e expostos ao desemprego, chegaram a invadir as fábricas e quebrar as máquinas que tinham capacidade de produzir mais, em menos tempo que o homem (HOLYOAKE, 2002). Com o reflexo social desta evolução mecânica, os trabalhadores sentiram a necessidade de criar uma forma alternativa de empreendimento, que permitisse a seus associados – operários - a condição de comprar e consumir produtos alimentícios com menor custo. A partir de então, a Cooperativa Equitativa dos Probos Pioneiros ficou conhecida no mundo, pelas condições adversas que superou e pelos ideais de seus fundadores, que conseguiram à custa da necessidade, superar os mais difíceis processos sociais, ainda hoje, considerados empecilhos para o êxito de uma cooperativa.

A cooperação a partir de então, traz consigo dois pilares: o doutrinário, estruturado pelos ideais que se consolidaram como “os sete princípios do cooperativismo”, cujo romantismo social não aparenta sustentar a estrutura necessária para o funcionamento da cooperativa, e, também, o aspecto econômico, estruturado no resultado da cooperação, onde a

cooperativa é vista como uma empresa privada, pois sem este, a cooperação perde o sentido. Conforme as palavras do Sir. Willian Chamonix, um dos fundadores da cooperativa dos probos pioneiros de Rochdale: “Sem o princípio da acumulação, a cooperação fica reduzida a algo insignificante” (HOLYOAKE, 2002 p. 34). Este último só faz sentido quando aliado ao primeiro, ou então, não passa de inadequação verbal, quando se fala de cooperativa. Etimologicamente falando, *cooperativa*, *cooperação* e *cooperativismo* derivam de o mesmo verbo cooperar, de origem latina *cooperari* (*cum e operari*) que significa trabalhar com alguém e são conceitos distintos (PINHO, 1966, p. 7). Neste sentido, cooperação significa ação conjunta onde se busca o mesmo objetivo, ao passo que, cooperativismo é a doutrina que visa a renovação social através da cooperação e a cooperativa é a instituição onde as pessoas cooperam objetivando o mesmo fim.

Ao longo do tempo, as várias interpretações sobre o cooperativismo foram disseminadas em países desenvolvidos e, também, em países em desenvolvimento, onde as cooperativas passaram a representar importante papel nas políticas de desenvolvimento local e regional, destacando-se por seus valores e objetivos convergentes. Para Pelegrini, Shiki e Shiki (2015), os valores cooperativos mudaram com o tempo e, atualmente, dependem dos discursos e das estratégias adotadas para o desenvolvimento das regiões, pois, durante as décadas de 1960 e 1970, o Brasil dedicou recursos e criou instituições para desenvolver tecnologias e ajudar as cooperativas a aumentar suas produções e a produtividade de seus associados

Tendo o Brasil investido pesado na agroindustrialização, como forma de otimizar o potencial agropecuário produtivo, as grandes cooperativas agropecuárias se consolidaram entre os impérios alimentares brasileiros. De acordo com Pinho (2004, p. 7), “desde sua criação, a Organização das Cooperativas do Brasil – OCB sempre teve produtores rurais em seus conselhos e, portanto, foi quase que exclusivamente presidida por eles. Contudo, por muito tempo seu relacionamento com os governos aconteceu via Ministério da Agricultura e secretarias estaduais de agricultura, numa época em que o Brasil ainda era predominantemente rural e o governo era o maior incentivador do cooperativismo, pois necessitava garantir o abastecimento interno e, também, fomentar as exportações de *commodities*”.

A inserção das cooperativas agropecuárias entre os grandes impérios agroindustriais gerou opiniões divididas, uma vez que estas cooperativas haviam sido concebidas e constituídas para servir de instrumento de intermediação entre o produtor e o consumidor, agregar valor à produção, garantir a comercialização e levar segurança financeira aos produtores cooperados, que acreditaram e investiram na produção. Por outro lado, o

cooperado se viu “comprometido” com a cooperativa, devendo a ela, fidelidade na compra dos insumos e a venda da produção. A situação fica mais séria, quando a cooperativa adota o modelo de integração, pois, “o uso das técnicas e tecnologias fornecidos pela cooperativa, geram dependência e subordinação do agricultor familiar”, como afirma Pinho (2004, p. 34). Cabe ressaltar que, as condições de mercado e monopólio de setores alimentares são definidoras de preços das mercadorias e, portanto, se por um lado, garantem ao produtor o mercado necessário para vender sua produção, por outro lado, monopolizam e limitam os ganhos do agricultor.

Ainda, Develtere (1998) comenta que o cooperativismo nos países em desenvolvimento constitui-se como um fracasso total, devido, principalmente, a má gestão e aponta a necessidade de ajustes nos processos de engenharia social, entendendo que as cooperativas participam e contribuem para o desenvolvimento e são utilizadas pelos governos como instrumento para tal objetivo. Contudo, teoria e prática não convergem quando se analisam as estruturas das cooperativas que tiveram sucesso, de forma que não se consegue explicar os fracassos e os casos de sucesso das cooperativas, devido à concepção inadequada da relação entre cooperação e desenvolvimento, uma vez que estão frequentemente expostas às interferências dos governos, sob os argumentos da supervisão e controle, mesmo porque, os governos continuam acreditando ser possível promover os sistemas cooperação.

As cooperativas nascem carregadas de pragmatismo e ideais que, segundo Pinho (2004, p.69), “são prolongamentos dos conceitos Rochdaleanos de sociedade democrática e aberta prestando serviços ao associado e, por ser assim, tenta proteger o associado através da união e entreajuda (cooperação), da competição a que o mesmo está exposto no modelo capitalista”.

Ao optarem pela cooperação, os fundadores superam os processos sociais do conflito, da acomodação e da competição existentes entre eles e, neste início, os objetivos da cooperativa são impulsionados pela certeza de que este é o meio pelo qual o objetivo em comum será alcançado. Com o tempo, os quatro processos sociais passam a fazer parte da cooperativa e a comunicação entre dirigentes e associados ganha importância na continuidade do empreendimento, de forma que as regras passam a exercer funções determinantes em sociedades cooperativas, assim como, as relações de confiança que se estabelecem entre os cooperados.

Observando a lógica da ação coletiva, citada por Putnam (1996), podemos analisar duas variáveis do capital social: a falta de compromisso mútuo e a falta de confiança, as quais interferem diretamente na cooperação. Na primeira situação, o autor utiliza, como exemplo, o dilema dos prisioneiros, onde a falta de compromisso mútuo faz com que, mesmo se

conhecendo, um espere do outro a deserção e, assim, um seria punido e o outro seria beneficiado. Na segunda situação - o caso dos fazendeiros - a falta de confiança se apresenta como principal fator de impedimento para que haja a ajuda mútua na colheita de suas plantações de milho, pois o primeiro não tem garantia de que o outro o ajudará, depois que for beneficiado. Neste caso, a falta de garantia de que a outra parte também cooperará, faz com que um não ajude o outro e, assim, todos perdem suas colheitas. Apesar de parecerem óbvios, segundo Putnam, os dois casos resultariam na cooperação, caso houvesse entre eles, um “regulador” - o Estado - que seja neutro e capaz de punir aquele que descumpra seu acordo. Segundo Pinho (1966, p.7), “quando organizada segundo estatutos sociais previamente discutidos e estabelecidos, a cooperação dá origem a um novo grupo social e, assim, as cooperativas representam tais grupos, principalmente dentre eles, os que buscam fins econômicos e educativos”.

Ao explicar a teoria dos jogos dos comuns, Ostrom (2000) consegue representar em seus esquemas a ação dos criadores de gado (pastores) com determinado número de animais cada um, agindo sem a ação de uma autoridade central e reguladora. Neste caso, a ânsia por maiores ganhos se sobrepõe à cooperação, sendo assim, a partir do momento em que um, coloca mais animais na área de pastagem que o outro, o resultado é a deserção. Em outro exemplo do jogo, Ostrom acrescenta uma autoridade central – reguladora – que conhece a área de pastejo e o número de animais de cada pastor, mas desconhece as ações particulares dos pastores, sendo o mediador, induzido a erros, que acaba resultando também em deserção, como no primeiro exemplo. Há ainda, outro modelo onde os participantes, mesmo cientes de determinados comportamentos e riscos de cooperar, aceitam contratar situações específicas que são autofinanciadas, e elegem entre si a autoridade reguladora, de forma que todos, estando cientes dos riscos, aceitam participar. Nestas condições, o custo de deserção acaba sendo maior que os ganhos em caso de quebra do acordo institucional. Conclui a autora, que o modelo ideal não está vinculado a existência de uma autoridade, mas no conjunto de regras e normas sociais que se institucionalizaram naquela sociedade, permitido aos pastores agir deliberadamente, mesmo cientes da existência de punição, caso fossem pegos quebrando as regras acordadas (OSTROM, 2000).

Para Hodgson (2006, p. 6), mesmo que as “organizações sejam tratadas como atores em algumas circunstâncias e geralmente sejam consideradas instituições, agentes e regras agem dentro do sistema de regras organizacional”, o que não significa que as instituições podem ser separadas dos indivíduos, pois elas dependem dos indivíduos para sua existência, já que representam seus comportamentos e padrões de pensamentos. Segundo o autor, não basta que

as pessoas conheçam as leis, pois para serem regras no sentido institucional, é necessário que o indivíduo tenha o hábito de respeitar as leis, já que existem vários exemplos de leis que não se tornam regras e exemplos de regras que são cumpridas sem terem sido formalizadas como leis.

A regulação pode emergir sem a ação de uma autoridade externa para impor sanções, pelo simples fato de que o conjunto de normas postos pela sociedade, resultam em sanções morais mais pesadas e danosas que as medidas legais.

Na década de 1990, ainda remanescente da crise da década anterior, os trabalhadores rurais e urbanos sentiam a necessidade de adaptar um modelo de cooperativa que lhes atendesse plenamente, passando, a partir de então, a se aprofundar em temas gerenciais e administrativos relacionados às cooperativas. “Então, com o auxílio de entidades ligadas a movimentos sociais, criaram um ambiente que fortaleceu a ação cooperativa, através da reconstrução de valores coletivos e solidários, onde os agricultores passaram a definir os caminhos e projetos de desenvolvimento do cooperativismo solidário, construindo saberes e contribuindo para a formação e qualificação dos agricultores familiares” (RODRIGUES, 2014, p. 15).

3.2 Cooperativismo solidário

Em 2003, o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva cria a Secretaria Nacional de Economia Solidária e nomeia o professor da Universidade de São Paulo - USP Paul Singer, especializado em economia solidária para ocupar a pasta vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (PINHO, 2004). A partir de então, o Governo Federal passou a investir na educação cooperativa, visando levar aos associados a educação cooperativa necessária para o desenvolvimento da fidelidade e do comprometimento entre os cooperados e as cooperativas a que se vinculavam. O processo que consistia em contratos e projetos direcionados às técnicas de gestão da empresa cooperativa, que era então conhecida pelo movimento de economia solidária, como “cooperativa econômica”. A partir de então, iniciou-se, também, um processo de interação entre Universidades-Cooperativas trabalhando em três ramos do cooperativismo: o tradicional, o sindical e o cooperativismo solidário. Nesta mesma linha, o Banco Central do Brasil – BCB, reformulava com base na orientação do Conselho Monetário Nacional, os novos critérios para as cooperativas de crédito que abarcavam a população excluída do Sistema Financeiro Nacional – SFN, permitindo a livre admissão de associados e estimulando o microcrédito através do Programa de Geração de Emprego – PROGER, entre outros, para a

população de baixa renda. Estas ações visavam forçar os bancos a baixar suas taxas de juros e ampliar a atuação das cooperativas que atendiam a população de baixa renda.

Para Lechat (2002), “a antropologia ensina que a história das origens é sempre mitológica” e a autora segue exemplificando de forma metafórica a busca pelas nascentes do rio Nilo, que no século XIX envolveu exploradores e geógrafos. De fato, o rio não possui uma nascente, mas várias, e algumas surgem em lagos, dificultando sobremaneira sua localização. Assim, também, são os fenômenos sociais, além do que, não é possível de forma processual e dialética da história, datar e registrar seu início, já que os processos são demorados e o que chamamos de novo, recobre em geral, fenômenos antigos reinterpretados, que num determinado momento da realidade passam a ter significado e fazer sentido para um grande número de pessoas, levando-os a articular de forma consciente recursos, pesquisas e divulgação, para que haja o reconhecimento público, político e, às vezes, legal, da problemática em questão.

Uma das maiores dificuldades em conceituar economia informal e popular, “é que eles são modelos com problemas de definição e conceituação, tendo levado a criar um novo campo teórico e ideológico, que deu origem ao termo economia solidária” (PORTO; OPUSZKA, 2015, p. 424). Portanto, o movimento não emergiu simplesmente do nada, como uma resposta contra as mazelas da sociedade, acredita-se que esta forma de economia já existia, sendo praticada através do cooperativismo, da economia informal e da autogestão, contudo, não possuía nomenclatura específica. Os autores afirmam haver duas possibilidades de compreender as origens dessa forma de economia no Brasil, sendo que a primeira destas, se inicia nos quadros das condições socioeconômicas e políticas das últimas décadas, nos embates da sociedade civil contra o desemprego e contra as crises vividas pelos trabalhadores, a segunda propõe voltar para trás, partindo do que temos hoje, e ver como, em que condições, onde e quais passos foram dados. Considerando que as duas formas têm vantagens e inconvenientes, podemos mesclá-las e considerar as duas como corretas. Afinal, ainda hoje, polemicamente seu conceito se divide entre o conceito teórico-político-ideológico anteriormente posto e o conceito popular de economia popular solidária ou cooperativismo popular.

Conforme Pinho (2004), esse modelo de cooperativa, surgiu como forma de rearranjo econômico e social, com base na cooperação espontânea, construído a partir do espírito de solidariedade, tendo como base, a ética e o caráter dos associados, em sua maioria excluídos do modelo tradicional de cooperativas. No entendimento de Singer (2010), a origem da economia solidária está na monopolização do que Marx chamou de “grande exército de

reserva”, formado por um contingente de trabalhadores desempregados. Neste entendimento, um tanto deles, são mantidos pelo seguro desemprego e outro tanto, são forçados a vender sua força de trabalho por menores preços para se sustentar, de forma a “baixar” o preço da mão de obra e evitar a inversão da lógica capitalista, de rentabilizar mais o dinheiro investido que a mão de obra utilizada. Estes últimos, são forçados a ganhar a vida trabalhando na produção de mercadorias simples, com baixos salários e levados ao contínuo empobrecimento.

É justamente nesse meio que surge, segundo Singer, a economia solidária, criada pelos trabalhadores empobrecidos que são forçados a criar e recriar constantemente, formas de produção e distribuição alternativas ao capitalismo, pois se encontram, ou temem ficar marginalizados do mercado de trabalho. O argumento de Singer (2010) é que interessa aos compradores de mão de obra, isto é, às empresas capitalistas, que os vendedores de mão de obra, os trabalhadores, não estejam todos empregados, forçando a concorrência entre eles, para que o preço do trabalho caia e possibilite menores custos, para melhor rentabilizar os investimentos das empresas. Então, o modelo solidário, nasce como um modelo híbrido entre o capitalismo e o socialismo, constituindo uma síntese que supera os dois, através das cooperativas, tendo como princípios da organização, a gestão democrática da empresa pela participação direta ou indireta e a distribuição dos resultados – lucros – distribuídos equitativamente. Estes princípios foram pensados já no século XIX, por Charles Owen, Robert Fourier, Charles Gide e outros considerados socialistas “utópicos”.

A economia solidária é uma criação em processo contínuo, de trabalhadores em luta contra o capitalismo. Como tal, ela não poderia preceder o capitalismo industrial, mas o acompanha como uma sombra em toda sua evolução (...) é o projeto que, em inúmeros países há dois séculos, trabalhadores vêm ensaiando na prática e pensadores socialistas vem estudando, sistematizando e propagando... (SINGER, 2010, p. 09).

Uma das formas visíveis desse projeto em construção, é a união de produtores de mercadorias do campo e da cidade, que se associam para comprar e vender em conjunto visando economias de escala, e se esforçam para criar empresas que participam do mercado como formas representativas de comercialização, integrando e viabilizando pequenas produções, através do agrupamento.

Para Gaiger (2003, p. 191), “a chamada economia camponesa serve como exemplo de forma social de cooperação, capaz de se adaptar a modelos de produção consideradas atípicas para aquele meio e sua principal característica, assim como, outras iniciativas históricas de transformação, é sua aparição que se dá constantemente em pequenas unidades familiares”.

No Sudoeste do Paraná, Rodrigues (2015) apresenta o caso das Cooperativas de Crédito Solidário - Cresol, que surgiram com o apoio dos movimentos sociais e da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB, com a importante participação da Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural - ASSESOAR, como entidade organizadora do processo, que buscou a legalidade e formalização de uma entidade autônoma que substituísse o Fundo de Crédito Rotativo – FCR. Esse Fundo foi criado com recursos de organizações não governamentais internacionais, para dar a necessária garantia aos bancos, quando o agricultor familiar buscasse crédito. Respeitando os processos democráticos de decisão e transparência, a ASSESOAR foi a promotora da aproximação entre as organizações envolvidas. Aproveitando o contexto nacional com o lançamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e o ambiente de confiança entre agricultores e lideranças, a ASSESOAR uniu agricultores familiares do Sudoeste e Centro-Oeste paranaense e em 1995, criou as cinco primeiras cooperativas segundo a vertente do cooperativismo solidário, indo ao encontro aos anseios dos agricultores familiares e as organizações do campo.

Ao considerar que as cooperativas tradicionais tentam competir no mercado através da qualidade e da produtividade, o cooperativismo solidário, segundo Pinho (2004, p. 7), “possui outra lógica de gestão, buscando um modelo econômico que consiga abranger os micro e pequenos (créditos, empreendedores e agricultores), fazendo da cooperativa um rearranjo social, que funciona baseado na confiança mútua dos associados.” O cooperativismo solidário, assim definido no caso das cooperativas de crédito, resulta então, da combinação de uma estrutura cooperativa e de uma estrutura de concessão de crédito, com o objetivo de pequenos empréstimos com menos burocracia e pouca formalidade, baseado na análise do caráter do associado tomador do crédito.

Ainda, Pinho (2004) comenta que por terem a confiança e o caráter como garantia, inicialmente esse modelo de cooperativas não foi considerado viável pela Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, sobretudo, do ponto de vista econômico e auto gestor, tendo como base para esta alegação, a Lei, 10.406/2002 do novo Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002). Do ponto de vista jurídico, “a solidariedade não se presume; resulta de lei ou vontade das partes” (PINHO, 2004, p. 07). Isto resultou por parte das cooperativas, no não reconhecimento da OCB como representante desta vertente do cooperativismo, a ponto de constituírem em 2005, a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES, cujo objetivo é ser um instrumento de desenvolvimento sustentável, nas ações de apoio para os associados e para os agricultores e agricultoras

familiares das áreas de atuação das cooperativas associadas, levando-as com esse ato, a distinguirem-se das cooperativas dos demais ramos.

Na medida em que os grupos sociais se distinguem por relações estruturais, particularmente relações estruturais de privilégio e de desvantagem, e na medida em que as pessoas se posicionam similarmente naquelas estruturas, então elas têm perspectivas similares tanto sobre sua própria posição na sociedade, quanto sobre outras posições. (YOUNG, 2006, p. 173).

Cada vez mais, ganhando espaço, o cooperativismo solidário, prima pelas relações simétricas entre seus associados e adota processos de autogestão que garantem a todos, o direito de participar de forma igualitária da gestão e dos resultados do empreendimento econômico, explicando assim, o considerável crescimento deste modelo de cooperativas na década de 1990 e início do século XXI (SILVA, 2009).

O desafio está posto e, para que a agricultura familiar se fortaleça e cumpra seu papel de continuar produzindo a maioria dos alimentos que vão à mesa dos brasileiros, faz-se necessário organizar as cooperativas deste setor, pois atuando de forma isolada pelo Brasil, não serão capazes de fortalecer este modelo de cooperação que prioriza o mais fraco e o excluído. É visível que as cooperativas conseguem atender demandas que nem o governo consegue com suas políticas, nem o mercado consegue com suas exigências de tecnificação de resultado e de normas industriais de qualidade, restando para as cooperativas, assumir parte do papel de máquina motriz do desenvolvimento de localidades e regiões rurais.

Segundo Singer (2002), em cooperativas solidárias, geridas pelos princípios da autogestão, as decisões são tomadas por todos os seus sócios, que decidem como devem ser organizados seus processos produtivos. Empreendimentos de grandes dimensões não fogem da tomada de decisões conjuntamente, mas são eleitos representantes que se reúnem em assembleias para tomar essas decisões por eles e por quem representam. Em um sistema de autogestão, os níveis mais altos são delegados pelos mais baixos, este processo horizontaliza a hierarquia e os submete à opinião da maioria e, se não forem satisfatórios, os detentores dos cargos mais altos, podem ser substituídos a qualquer momento.

Pesquisa apontada por Gaiger (2004) conclui que os empreendimentos econômicos solidários surgem com mais probabilidade em condições específicas, alimentados por vivências, laços de confiança e competências para que se defenda o interesse e as aspirações coletivas, como é o caso das cooperativas populares que se originaram de lutas sociais, de dentro para fora da comunidade e, por tais atributos, conseguem exibir melhores indicadores econômicos e apresentam maior solidariedade comunitária e maior inserção na sociedade.

Com raras exceções, os empreendimentos solidários não conseguem substituir ou garantir aos seus associados, o necessário para subsistência, como as outras formas de economia, mas as potencializam à medida que reorganizam os fatores produtivos materiais e humanos, neste processo de transformação considerado híbrido e ainda incompleto.

As práticas de economia solidária não se posicionam contrárias à economia capitalista, mas ao aspecto subalterno imposto a esta e a todas as outras formas degradadas de economia popular que são reservadas e adjetivadas a quem vive do seu trabalho (TAUILE, 2009). O capitalismo pode neste sentido, ser superado tanto pelo chamado socialismo utópico, quanto pela utilização da cooperativa pelo próprio capital, pois ambos ignoram a gênese do funcionamento da sociedade capitalista e inserem o trabalhador no processo de competição, promovendo persuasão ideológica e potencializando novas adesões, por parte dos trabalhadores.

Na concepção de Singer (2009), uma nova revolução socialista deve ser construída sob a hegemonia do capitalismo, acreditando que a economia solidária não é a única opção de sobrevivência das camadas mais pobres, pois o autor acredita não ser verdade que a pobreza e a exclusão tornam as pessoas eminentemente solidárias. Singer afirma que os mais pobres são mais solidários entre os mais próximos e esta ajuda mútua é essencial para sua sobrevivência. Contudo, a mesma pessoa que se mostra solidária com parentes e vizinhos, disputa com unhas e dentes qualquer oportunidade de ganho contra outras pessoas que lhe são estranhas, o que mostra que muitos deles aceitam e internalizam os valores do individualismo que fundamentam a instituição do capitalismo. Entendendo dessa forma, as pessoas agem de acordo com seus interesses e possibilidades, conforme as regras e interesses do ambiente onde estão inseridas, de modo que todas estas características interferem no capital social e este, nos rumos da instituição a que pertencem.

3.3 Gestão

Constituída para atender as demandas dos associados e como extensão da propriedade, a cooperativa pode ser vista sob duas formas: a primeira é a forma econômica, em que a cooperativa serve de instrumento para inserir no mercado, o associado – indivíduo – sob a forma jurídica de empresa, dando-lhe proteção e maior poder de competitividade. A segunda é a forma social, que através da união de pessoas com o mesmo objetivo, permite comercializar grandes quantidades e gerar melhores resultados diretos, que se refletem na melhoria da qualidade de vida da família a partir de sua inserção social e pela cooperação. A viabilização

da cooperativa acontece através da gestão e da participação do associado nas tomadas de decisão.

Para Carvalho (2010), os novos modos de gestão podem ser o grande diferencial competitivo das cooperativas, devido à facilidade de participação do associado nas tomadas de decisão e estruturação de estratégias organizacionais, tornando a cooperativa mais forte quando os cooperados a assumem e usufruem de seus serviços.

A história da gestão das cooperativas brasileiras está dividida em duas partes, segundo Pinho (2004), a primeira parte passou pela falta de concentração de esforços, por parte dos organizadores das cooperativas (associados e cooperativas centrais) por não poderem assessorar devidamente os gestores em suas decisões legais e novos investimentos, pois o Brasil dispõe de poucos recursos para investimento e desenvolvimento das cooperativas, sujeitando-as ao sistema bancário, e a segunda parte aconteceu durante a grande recessão vivida pelo país, na década de 1980, quando os resultados anuais das cooperativas foram consumidos em juros.

A partir de 2003, o governo federal passou a investir nas cooperativas e na capacitação das lideranças, para que desenvolvessem visão estratégica e disseminassem a educação cooperativista. Segundo Pinho (2004), o comprometimento dos cooperados por meio de contratos e projetos especiais, ganhou destaque no moderno conceito de gestão da empresa cooperativa, denominada cooperativa econômica pelo movimento de economia solidária e isto permitiu que estas cooperativas se distinguissem das demais.

Desde a constituição da cooperativa dos probos pioneiros, em 1844, na Inglaterra, foram votados em assembleia e divulgados a partir de então, três princípios para a cooperação, que segundo Holyoake (2002), evidenciam, de modo claro, como a moralidade da cooperação é muito superior à moralidade da competição. Segundo Portal (2018), os três princípios precursores foram rediscutidos em 1937, 1966 e 1965 pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em seus congressos internacionais, sendo reformulados, ampliados para sete princípios, e mantem-se até os dias de hoje, orientando as cooperativas ao redor do mundo. Sendo eles: 1º - Adesão livre e voluntária; 2º - Gestão democrática (as cooperativas são controladas por seus membros, homens e mulheres eleitos, com direitos iguais de voto); 3º - Participação econômica do associado (os associados podem definir onde aplicar os resultados do exercício); 4º - Autonomia e independência da cooperativa (as cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus membros); 5º - Educação, formação e informação de seus membros representantes e dos trabalhadores; 6º - Inter cooperação (cooperação entre cooperativas para fortalecer o movimento e agregar mais e melhores

serviços); 7º - Interesse pela comunidade, apoiando e sustentando projetos para o desenvolvimento local.

Segundo o site Portal do Cooperativismo (2019), três destes sete princípios, se reportam diretamente à participação do associado, como gestores da cooperativa, quais sejam:

- Gestão democrática - pressupõe que as decisões são tomadas pela e para a maioria dos associados, essencialmente na assembleia geral, que é o órgão máximo da sociedade cooperativa. É importante lembrar, que na assembleia, o tratamento é igualitário, ou seja, cada associado tem direito a um voto, independentemente de quantas quotas de capital ou de seus depósitos na cooperativa;
- Participação econômica do associado – nesse caso, os associados são tratados iguais, de acordo com suas diferenças, ou seja, o tratamento é equitativo, de forma que os associados que mais utiliza os serviços e operam com a cooperativa, conseguem ter maior participação nos resultados, haja vista sua maior contribuição para o crescimento da cooperativa. Este princípio coloca de forma tácita, que comprar e vender para a cooperativa é uma obrigação do associado, na condição de “dono” da cooperativa. É incoerente ser dono de uma cooperativa de produção e comprar ou vender sua produção a outra empresa agropecuária ou mesmo para outra cooperativa. É também na assembleia geral que esse princípio pode ser exercido, pois os gestores (que são também associados) podem propor a distribuição dos resultados em dinheiro, de forma proporcional à participação dos associados ou o reinvestimento das sobras, com o mesmo critério de distribuição sob a forma de capital social (quotas partes) ou, ainda, propor a destinação total ou parcial para o fundo de reservas, cujo objetivo é a segurança da cooperativa em períodos de resultado negativo. Ainda, e por esta razão, a Lei 5.764/71 só permite a distribuição dos resultados, depois do fechamento do ano fiscal.
- Autonomia e independência – Esses valores referem-se à democracia, transparência e honestidade, sendo estes, lastro para a construção da confiança entre os associados e para a boa gestão da cooperativa. Mesmo sob o manto regulatório do governo, as cooperativas possuem gestão independente e autonomia para tomar as decisões que entenderem ser necessárias ao alcance

dos objetivos dos cooperados. A auto-gestão novamente volta à tona, ao permitir que os estatutos sociais sejam moldados pelos cooperados, de forma a limitar ou estender os poderes dos dirigentes.

A participação do associado nas decisões sobre os rumos da cooperativa e sobre o que fazer com os resultados, se mostra como uma experiência democrática participativa e contribui de forma endógena para o desenvolvimento regional, evidenciando que a participação da comunidade constrói a sustentabilidade e solidifica a cooperação.

Cooperativas são instituições formais, que servem para unir as pessoas em torno de um objetivo comum, baseadas em regras tácitas ou explícitas que promovem a efetividade da gestão. Para Putnam (1996), é essencial que existam regras claras e que todos os que se dispõem a cooperar, tenham conhecimento das mesmas, pois, os participantes têm dificuldades em criar regras, ao passo que necessitam delas, para a continuidade do empreendimento cooperativo.

Porém essa versão do “novo institucionalismo” deixa em aberto uma questão crucial: como e por que se formam as instituições formais que ajudam a superar os problemas da ação coletiva? Ao que parece os próprios participantes não podem criar a instituição, pela mesma razão de que necessitam dela primeiramente, a figura do “legislador” é tão problemática quanto o poder soberano imparcial de Hobbes. (PUTNAM, 1996, p. 176)

“Controlar a gestão, pode ser tão ou mais importante que controlar a produção”. (TAUILE, 2002, p. 67). Esse conhecimento, existe de forma fracionada dentro de um empreendimento, sendo necessária a ação coletiva para apropriação deste conhecimento, já que numa empresa normal, quem detém o conhecimento é o gerente ou o proprietário. Neste processo, a confiança é fundamental, pois a troca de conhecimentos para garantir a sobrevivência da empresa, nas áreas produtivas, operando máquinas, na busca de mercados, organização de documentos, expertise de mercado, entre outras áreas, são os fatores que garantem o emprego e não o caráter tácito das habilidades do trabalhador, como acontece na empresa convencional.

Para Singer (2002), o Brasil encontra-se inserido em um mundo capitalista tão sólido que já nos parece natural, e tudo faz parte do cotidiano. Para o autor, seria utopia pensar em uma troca de paradigma de produção, em um cenário tão dominado pelo capitalismo. Assim, o desenvolvimento do capital social e o crescimento econômico passam a ser as partes mais

importantes no processo de mudança para um mundo melhor e, se isto resultar em um desenvolvimento, também, social, foi uma consequência.

Experiências, cuja expansão tem sido rápida e eficiente, contribuem para o surgimento de uma noção de sistema econômico local, que não significa autarquia ou isolamento, mas ao contrário, abertura de novas oportunidades com base no tecido institucional de cada região. “Esses processos passam pela intensificação das relações sociais locais, atendem as necessidades de serviços e melhoram a qualidade de vida dos trabalhadores” (ABRAMOVAY, 2000, p. 8).

Diante da expansão dos empreendimentos autogeridos, a partir da década de 1990, a governança passou a ser estimulada, visando a organização cooperativa, exercendo função primordial no processo de gestão, por levar transparência e melhorar a comunicação com o associado da base, estimulando as relações de confiança. Com isso, a governança passou a ocupar importante destaque nas discussões de comitês, agentes, diretores e, principalmente, nas assembleias, onde no quadro de associados existem interesses e segmentos diferentes entre si, mas, que não divergem no objetivo da cooperação.

3.4 Governança

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, “governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, de modo que, os princípios básicos sejam alcançados e respeitados” (IBGC, 2009, p. 19). Em resumo, gestão é feita pela e para as pessoas, e governança é composta pelos processos de comunicação e orientação, para tomada de decisão.

Estimulando a participação popular, os movimentos sociais utilizaram estruturas de formação continuada para criar sistemas de governança, que podem ser tanto capazes de estimular a participação e a organização em torno de processos inovadores, quanto, incentivar o uso monótono, repetitivo e com limitada capacidade de transformação social, evidenciando situações onde organizações com as mesmas origens, lutam pelo fortalecimento da agricultura familiar adotando posturas diferentes, e alcançam resultados tão diferentes umas das outras. (RODRIGUES, 2014). Também Abramovay (2010), afirma que com a mesma base social, nasceram a Federação dos Trabalhadores Rurais - FETRAF e as cooperativas de crédito solidário, e seguiram caminhos totalmente diferentes.

Abramovay; Magalhães e Schoder (2010) comparam as duas organizações apontando que, uma continua atendendo as bases sociais, em suas demandas e reivindicações que acabam levando ao governo, a outra, tem desenvolvido projetos ambiciosos de expansão, atuando em vários estados brasileiros e devido aos sistemas de controle interno e externo que utilizam, conseguem avaliar e tomar decisões sobre elementos de governança.

As formas institucionalizadas de participação social, empurram os movimentos sociais em direção a práticas reivindicativas em que a inovação, a aprendizagem e a construção de projetos inovadores praticamente inexistem (ABRAMOVAY; MAGALHÃES; SCHRODER, 2010, p. 275)

Granovetter (1983) explica esta disparidade, com sua teoria dos laços fracos, ou seja, os fatores motivadores das decisões, são os mesmos que abrem horizontes em que a aprendizagem e a inovação determinam comportamentos construtivos em relação aos processos localizados de desenvolvimento. A partilha de conhecimento para o desenvolvimento das regiões, integrando os diferentes atores regionais no planejamento e construção coletiva de saberes são características específicas de cooperativas.

De acordo com Pinho (2004), governança é para profissionais competentes e a gestão técnica da governança, separa o profissionalismo, do amadorismo cooperativo e ressalta a governança como instrumento necessário, sobretudo diante da competição acirrada em uma economia assimetricamente globalizada, e exemplifica citando o caso Mondragón Corporação Cooperativa na Espanha, onde a valorização da educação, a formação profissional, a integração escola-empresa, o trabalho solidário e a autogestão cooperativa, são estimulados e praticados em seu conjunto. Este seria o diferencial competitivo, por servir como estratégia que modifica favoravelmente as configurações do ambiente, colocando em vantagem individual ou coletiva quem oportunamente as utiliza.

Segundo North (1994, p. 361), é a interação entre instituições e organizações que molda a evolução institucional de uma economia e finaliza comparando as instituições à regra do jogo e as organizações e seus associados como sendo os jogadores. Organizações são compostas por grupos de indivíduos unidos por algum propósito comum e durante sua existência refletirão as oportunidades oferecidas pela matriz institucional que adotaram.

Nesse contexto, o fortalecimento das regras internas através da formação dos dirigentes e associados, aumenta a segurança e o controle do empreendimento e minimiza as despesas com profissionais de mercado que desconhecem os objetivos e anseios dos associados da base, diminuindo a necessidade de intervenção externa, pelos órgãos reguladores e

fiscalizadores deste segmento. Para Abramovay; Magalhães e Schroder (2010), governança pode ser definida como medidas que os atores usam ou implementam para mitigar os riscos dos associados nas trocas econômicas, orientando as pessoas envolvidas no estabelecimento das regras, sobre como as regras de troca, garantem o bom funcionamento do mercado fazendo com que o vendedor cumpra o prometido e o comprador saia satisfeito com o valor da aquisição.

Analisando a lógica da ação coletiva, podemos entender um ponto de vista diferente sobre a dificuldade em fazer com que os indivíduos cooperem em prol do bem-estar comum e Marcur Olson (1965) apresenta de forma específica este ponto de vista ao afirmar que, indivíduos com interesses comuns atuam de maneira voluntária para tentar promover estes interesses, supondo que se as pessoas de um determinado grupo tiverem interesses em comum, e se todos ganharem se alcançarem este objetivo, entende-se que logicamente os indivíduos pensando em seus próprios interesses, aceitariam cooperar para alcançar o objetivo. Mas, caso o benefício seja insuficiente para todos, a cooperação só aconteceria se o grupo fosse pequeno o bastante ou se existir um dispositivo de coerção que os obrigue a continuar cooperando. O capital nas cooperativas, não age de forma independente, pois os objetivos não são isolados e seu comportamento nem sempre é egoísta, conforme afirma Putnam (1996), possuindo duas características em comum: constituem um aspecto de estrutura social e facilitam que os indivíduos alcancem objetivos que não seriam atingidos, se os mesmos não estivessem no interior desta estrutura. Tal comportamento também se observa nas cooperativas de crédito solidário, onde o caráter tem maior peso, demonstrando um capital social construído na base da confiança, dispensando a necessidade de um mediador.

Mesmo que o sucesso no passado, não garanta o êxito futuro de uma sociedade, a experiência e a transmissão do estoque acumulado de conhecimento impulsionam a sociedade para ajustes e soluções, cujos resultados são derivados da ação coletiva. A confiança tem sido o ponto frágil da governança, abrindo espaço para questionamentos quando a participação não é efetiva, permitindo a colocação de palavras, onde falta atitude dos integrantes. Abramovay (2000) afirma que os laços de confiança podem tanto ser diretos quanto indiretos e variam de qualidade e quantidade, pois são baseados na confiança mútua e reciprocidade generalizada. Desta forma, a cadeia de relações sociais permite transmitir e disseminar confiança: Confio em você porque confio nele, e ele me garante que confia em você.

A aprendizagem no ser humano, segundo Berger & Luckman (2014, p. 64), não se restringe somente ao território onde o indivíduo está inserido, pois “ao contrário de outros mamíferos superiores, não possui um ambiente específico da espécie, um ambiente

firmemente estruturado por sua organização instintiva”. Portanto, os valores institucionais utilizados pelo indivíduo, são adquiridos e remodelados nas diversas experiências e ambientes a que está exposto, pois o homem apresenta “imensa plasticidade em suas respostas às forças ambientais que atuam sobre ele”. Assim, o ambiente familiar, a comunidade e o conhecimento científico – mesmo que tenha acessado apenas as séries iniciais - implicam em desenvolver uma estrutura institucional que possibilita ao indivíduo interpretar os vários sinais recebidos pelos sentidos, oferecendo-lhe o suporte necessário para decidir e agir na construção de suas experiências e estruturas sociais, através da interação com modelos mentais de outros grupos e pessoas que fornecem novas interpretações e receitas, de como estes ambientes devem ser ordenados.

4 O COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO NO SUDOESTE DO PARANÁ

A União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES, entidade representativa das cooperativas vinculadas a agricultura familiar e economia solidária, possui 68 cooperativas associadas no Paraná, sendo 30 destas localizadas na região Sudoeste do Paraná (UNICAFES, 2020). Esta organização vem (desde 2005), trabalhando para fortalecer as cooperativas vinculadas a agricultura familiar e solidárias, com foco em várias áreas, entre elas, o estímulo e a promoção da organização cooperativa e da auto gestão deste tipo de empreendimento, cujos fatores influenciadores serão abordados na próxima seção.

4.1 A gestão e seus fatores influenciadores

Esta seção inicia a análise e discussão sobre os fatores influenciadores da dimensão .gestão, comparando entre as cooperativas pesquisadas, os seguintes fatores: a) liderança, que condiciona a capacidade de seus líderes de inspirar e direcionar a cooperativa na busca dos objetivos de seus associados; b) responsabilidades: que compreende as posturas e a compreensão das responsabilidades pelos associados e dirigentes diante das necessidades e interesses da cooperativa e como estes agem na defesa dos interesses da cooperativa e pela busca de resultados; c) capital Social, que analisa as formas de administrar e estimular a participação dos associados enquanto atores do processo e, por fim, d) a comunicação, buscando entender a capacidade da cooperativa de comunicar-se interna e externamente, estimulando no associado a sensação de pertencimento.

Saber diferir a cooperativa da empresa privada é fundamental para que não se percam os princípios, nem o propósito da cooperação, para tanto, os gestores necessitam planejar e trabalhar, fazendo com que a cooperativa apresente resultado financeiro positivo, sem se esquecer de seu lado social, afinal, conforme regem os princípios do cooperativismo, o processo de gestão deve contemplar dois papéis por parte do associado: a cooperação, por tratar-se de uma sociedade de pessoas, e também o resultado, por reunir capital financeiro dos associados, fazendo com que os associados sejam donos e usuários do próprio empreendimento. Assim, quando os gestores representando os associados, definem objetivos e metas, devem posteriormente, procurar fomentar a participação e uso dos serviços oferecidos pela cooperativa, promovendo a chamada auto-gestão em razão de dupla atuação.

De modo geral, este estudo buscou compreender como os produtores se organizaram, quem os liderou, o que esperavam quando resolveram constituir as cooperativas e se conseguiram alcançar os objetivos almejados.

4.1.1 A liderança e a gestão

Dentro da dimensão da gestão, a liderança exercida pelos dirigentes é o primeiro fator a ser comparado, por sua capacidade de inspirar, direcionar, comunicar e representar a cooperativa na comunidade e em suas redes de contato, enquanto trabalham para alcançar e executar os objetivos do conjunto de associados. A pesquisa de campo demonstrou que todas as cooperativas foram constituídas a partir da necessidade que os agricultores tinham de comercializar sua produção. Então, com a participação das organizações lideradas por agricultores familiares e estimuladas pelas compras dos programas governamentais, estas cooperativas começaram a se tornar realidade no Sudoeste do Paraná.

“As iniciativas de gestão de recursos comuns, em grupos e cooperativas, têm sido pesquisadas com o objetivo de entender por que algumas instituições conseguem superar a lógica da ação coletiva e outras não” (PUTNAM, 1996 p. 175). Estes apontamentos colocam a gestão como fator subjacente aos processos de controle e condução, compartilhando a responsabilidade pelas ações e resultados obtidos na defesa dos interesses dos associados.

Cientes das dificuldades dos agricultores, as organizações parceiras, como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais - STR, Igreja Evangélica Luterana do Brasil - IELB, Associações locais de produtores e o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST, buscaram a seu modo e com os recursos disponíveis, ajudar na constituição das cooperativas. Quando questionados sobre o que conhecem sobre a constituição da cooperativa, os entrevistados relataram as dificuldades, que se tornaram motivos para constituir a cooperativa:

É que ela era uma associação né, então ela chegou no momento que não tinha mais como tocar como associação por causa dos projetos, então meio que na necessidade tivemos que formar cooperativa, porque envolve a cozinha industrial, envolve muita coisa, então, como associação não cabia nós fazer. Então, pra se encaixar nos projetos nós tivemos que fazer a cooperativa para conseguir competir nos projetos do governo (PAA e PNAE). (H. C, conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

Então, a COOCAMP foi fundada em 2011, muito em função desses programas PAA e PNAE, naquela época a gente não trabalhava com PNAE, só com PAA, e foi uma forma que a gente achou de organizar as famílias assentadas e acampadas, aqui da região. (X. G., conselheiro de administração COOCAMP, 32 anos).

O trabalho de campo mostrou que ainda são muitas as dificuldades enfrentadas pelo agricultor para vender a produção e estas dificuldades não se restringem somente na relação comercial dos agricultores com o mercado, mas, também, com a legislação (principalmente para produtos de origem animal), inibindo a venda direta do produtor ao consumidor. Com a criação do PAA em 2003 e a partir da obrigatoriedade da aplicação de 30% dos recursos do PNAE em aquisição de alimentos produzidos pela agricultura familiar em 2009 abriu-se a possibilidade de vender os alimentos para o governo através da compra direta e do PNAE, coordenada pela Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB e pelas secretarias estaduais e municipais de educação, estimulando a criação de novas cooperativas para atender esta demanda.

Segundo Grisa e Triches (2014, p. 4), o PAA, foi “gestado” pelo Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – CONSEA, que apresentou ao governo a proposta de estruturação de um programa que incentivava a produção de alimentos pela agricultura familiar e o combate à fome. A proposta foi regulamentada em julho de 2003, através da Lei federal 10.696/2003¹. Para os entrevistados, a referida lei minimizou as dificuldades de vender para o governo, fazendo com que os agricultores se organizassem sob uma forma jurídica, que abriu novas portas para que estes pudessem comercializar sua produção.

Como se pôde observar, as cooperativas pesquisadas foram estimuladas por organizações de diferentes áreas de atuação, como os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, Movimento dos Trabalhadores Sem Terra e Fórum Regional das Organizações e Movimentos Sociais do Campo e da Cidade – FORUM. Por suas trajetórias de luta em defesa dos agricultores familiares, a maioria destas lideranças tinha vínculos com a ASSESOAR, organização que estimulou a formação de outras organizações, como o Fórum Regional das Organizações e Movimentos Sociais do Campo e da Cidade, de onde partiu a discussão para constituição das COOPAFIs.

As COOPAFIs são resultado de um trabalho que se iniciou na década de 1980, quando a ASSESOAR e o movimento sindical, entendendo a necessidade de ajudar a organizar o associativismo na região Sudoeste do Paraná, criaram a Coordenação Regional das Associações de Pequenos Agricultores – CRAPA (KIYOTA, 2007). Antes de dedicar-se exclusivamente à organização econômica das associações em 1995, a CRAPA teve

1 Artigo 19 da Lei 10.696/2003 – o programa tem como finalidade: “incentivar a agricultura familiar, compreendendo ações vinculadas à distribuição de produtos agropecuários para pessoas em situação de insegurança alimentar e à formação de estoques estratégicos” (CONSEA, 2003)

importante participação na formação associativa dos agricultores e na estruturação das organizações, colaborando para que os agricultores entendessem a necessidade de participar ativamente assumindo a responsabilidade na execução dos seus objetivos.

Kiyota (1999) comenta que em suas discussões, as organizações buscavam resultados concretos na comercialização da produção, foi então, que a partir de 1995 a CRAPA concentrou-se na organização econômica das associações que trabalhavam com a agroindustrialização, iniciando com as agroindústrias que produziam açúcar mascavo no município de Capanema. Em 1999, a CRAPA trocou sua denominação para Cooperativas da Agricultura Familiar Integradas – COOPAFI, atuando através de cooperativas de comercialização, que abrangiam 17 municípios do território (KIYOTA, 2007).

A COOPAFI, foi uma ideia dos territórios. O Sindicato (STR), Cresol, ASSESOAR, o Fórum Regional discutia isso. Essas foram as entidades que motivaram as questões das COOPAFIs. Eu te respondo isso com muita segurança, porque eu tinha voltado para a presidência da ASSESOAR, e nós usamos aquela tua palavra “resiliência”. O Fórum de desenvolvimento regional parado. O que é isso gente? Aí nós retomamos o Fórum. As sementes crioulas paradas, desmontaram o banco de sementes que a ASSESOAR tinha. O que vocês estão fazendo, gente? Retomamos as sementes e está aí até hoje os encontros anuais, e o Fórum discutiu e motivou a questão das COOPAFIs, porque terminou a CRAPA não deu certo. (E. N., associado COOPAFI, 75 anos).

Segundo o conselheiro de administração da COOPAFI (E. C., 58 anos), “as Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar – CLAF, já existiam, mas trabalhavam só com o leite e então as COOPAFIs foram montadas para a produzir e vender para o Fome Zero e o mercado local”.

O histórico de lutas dos associados e dirigentes das cooperativas pesquisadas, mostra trajetórias de liderança que se iniciaram na juventude e lhes permitiu formar uma importante rede de relacionamentos em suas comunidades rurais, onde atuavam como dirigentes nos conselhos esportivos, pastorais eclesiais ou como catequistas e tinham envolvimento direto com entidades e espaços governamentais vinculados à agricultura familiar, onde atuavam na representação dos interesses destes agricultores. Observou-se que 80% dos dirigentes ocuparam cargos em organizações que atuam na área geográfica onde estão inseridas as cooperativas pesquisadas, sendo elas: Sindicato dos Trabalhadores Rurais - STR, Igreja Evangélica Luterana do Brasil - IELB, Associações locais de produtores, Movimento dos

Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST e Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – CRESOL.

A Prefeitura está pegando agora a merenda municipal e a CRESOL quando a gente precisou de um financiamento eles também ajudaram e o CAPA é uma “mão na roda”. A gente diz que o CAPA é o pai e a mãe da cooperativa, por que cede os técnicos e acompanha os produtores. É parceiro, está sempre junto ajudando a resolver os problemas da cooperativa, cedem o espaço para fazer as reuniões da cooperativa. Eu acho que o apoio vem desde a parte que foi fundada a cooperativa, desde a antiga APAVI, o CAPA estava junto desde que começamos com a APAVI e está até hoje os mesmos sócios e o CAPA sempre esteve junto, sempre acompanhando... (J.M., conselheira fiscal COOPERVEREDA, 44 anos).

Foi o MST., foi mais o apoio de reunir as pessoas e acompanhar o andamento mesmo. Apoio financeiro acho que não teve de ninguém [...], os dirigentes sempre estavam por dentro, porque o presidente sempre tava junto, mas, meio não contava assim, né. Mas eles sempre tiverem presente e até a gente é sócio da CCA e assim é tudo meio interligado, né. (T. B., conselheiro administração COOCAMP, 40 anos).

O STR, a ASSESOAR e a Cresol que participou, também, com o aporte de recursos [...] as outras entidades apoiaram na questão da organização e no fortalecimento da proposta política [...] enquanto eu estava ativo, as organizações nunca foram dispensadas, sempre foi feito um trabalho conjunto, uma apoiando a outra pra que o projeto fosse pra frente. Tinha, e acho que ainda tem, o Fórum das entidades que discute – agora eu estou bastante afastado – mas, nós tínhamos o Fórum das entidades que discutia os assuntos das entidades da agricultura familiar. Então, um dependia do outro e um ajudava o outro nesse processo. A ajuda permaneceu enquanto a cooperativa existiu (B. T., conselheiro administração COOPAFI, 67 anos).

As entrevistas mostram que houve trabalho conjunto das organizações apoiadoras, para apoiar as cooperativas em sua constituição e operacionalização. Este apoio foi feito sob a forma de ajuda financeira, assessoria administrativa, orientação para produção ou apoio político institucional para que o projeto desse certo.

No caso da COOPERVEREDA, com o apoio da Igreja Luterana, o CAPA continua acompanhando o processo produtivo da cooperativa com seus técnicos especializados na produção orgânica. As outras duas cooperativas receberam também outras formas de ajuda, como o espaço físico para a recepção dos alimentos, acompanhamento de gestão por um período e em algumas situações, ajudaram na elaboração de projetos, buscando conseguir recursos financeiros para estruturar as cooperativas.

Observando o histórico das lideranças, constatou-se que os dirigentes da COOPERVEREDA estiveram mais ligados à Igreja Evangélica Luterana do Brasil, ao CAPA e à CRESOL, já, os dirigentes da COOCAMP e COOPAFI estiveram mais vinculados a

participação no Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Movimento dos trabalhadores Sem Terra.

Abramovay (2010) compara a evolução das cooperativas do sistema CRESOL com a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar - FETRAF cujas bases são as mesmas, e destaca que o modelo de governança adotado pela CRESOL foi determinante nas diferenças de resultados, já que visivelmente essas cooperativas vêm se expandindo por todo o país.

Segundo Abramovay; Magalhães; Schroder (2010, p. 290), os movimentos sociais, por sua origem e caráter reivindicatórios, utilizam a mobilização para pressionar os governos no atendimento às suas demandas, como aconteceu por exemplo com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, que viabilizou a concessão de crédito a juros menores aos agricultores familiares, ou mesmo, em busca de recursos, estruturas ou programas de comercialização da produção, que “baseiam-se no acesso a recursos públicos e não em condições efetivas de viabilidade econômica e de articulações com outros segmentos sociais e econômicos que possibilitem maior acesso aos mercados” e estas seriam as bases do processo para viabilizar a comercialização dos produtos da agricultura familiar.

É evidente que a atuação e a influência das lideranças para estruturar as cooperativas, foi importante para que as cooperativas funcionassem, e constatou-se que todas elas receberam recursos governamentais, através de projetos e indicações de emendas parlamentares feitos pelas entidades vinculadas a agricultura familiar, inclusive da UNICAFES, que tem divulgado editais e orientado a elaboração dos projetos.

Segundo os entrevistados da COOPERVEREDA, a cooperativa recebeu recursos governamentais não reembolsáveis (fundo perdido), emendas parlamentares e algum investimento por parte do município que ajudaram a estruturar a cozinha industrial e a loja física, localizada no centro da cidade de Verê. A COOCAMP, segundo seus dirigentes, tem sua sede em um espaço cedido pelo MST, o restante da estrutura como caminhões, carros e equipamentos foram adquiridos com recursos governamentais de editais e, também, através de emendas parlamentares apresentadas por deputados próximos aos líderes da cooperativa. A COOPAFI conseguiu recursos de emendas parlamentares e enquanto esteve ativa, utilizou um espaço cedido gratuitamente pelo STR, onde funcionava sua loja física. O STR, também, aportava recursos financeiros para custear algumas despesas, como as refeições e ressarcimento do combustível dos dirigentes quando participavam de reuniões com a COOPAFI Central, em Francisco Beltrão.

Percebe-se que a influência das lideranças e a ação das organizações apoiadoras foram determinantes para que as cooperativas pudessem se desenvolver. (ABRAMOVAY 2000, p. 11) comenta que “esta rede permite a existência de uma dinâmica de “concorrência-emulação-cooperação” entre as empresas de uma certa região” e neste contexto, o fato de os dirigentes entrevistados possuíram algum tipo de vínculo com outras organizações ligadas à agricultura familiar e atuaram em cargos com responsabilidades específicas nas cooperativas, os auxilia na negociação para alcançar seus objetivos. Contudo, como afirma Abramovay, os agricultores não são considerados pela sociedade como “potenciais protagonistas de um pacto territorial”.

O trabalho de representação feito pelos dirigentes, reflete na cooperativa o princípio do controle democrático, que é dentre os sete princípios do cooperativismo, o que torna iguais os associados, não somente no que diz respeito ao direito da escolha de seus dirigentes pelo voto, mas, também, ao tratamento igualitário nas relações do associado com a cooperativa, independente de quanto vende para a cooperativa ou de sua capacidade de produção. Há entre os associados, um entendimento de que nem todos os associados são iguais, pela falta de compreensão de que igualdade e equidade, apesar de próximas, não são a mesma coisa.

Desde a cooperativa pioneira, em Rochdale, na Inglaterra, o cooperativismo atua com equidade, sem deixar de lado a igualdade, pois a equidade leva em consideração as capacidades de cada associado e sua reciprocidade para com a cooperativa (HOLYOAKE, 2002). O associado com maior área e maior estrutura produtiva, consegue produzir mais e por conseguinte, os dirigentes dão a ele quotas maiores para a entrega de produtos na cooperativa, no entanto, os preços pagos aos dois produtores são os mesmos, independentemente de quanto cada um vende, desta forma, os associados são tratados de forma igual, diferindo-se apenas nos resultados.

Algumas divergências foram apontadas na COOCAMP e também na COOPERVEREDA, em razão de que um associado “entrega” (vende) mais produtos que o outro, sugerindo favorecimento por parte dos dirigentes. Na opinião dos dirigentes entrevistados, não há desigualdade, uma vez que, um associado tem maior capacidade de produção que o outro, logo, o menor produtor não consegue produzir as mesmas quantidades e então, para atender a quantidades contratadas pela cooperativa com os programas de compras governamentais, os volumes de produção são distribuídos de acordo com a capacidade de cada associado. Para alguns associados, isto é diferenciação, contudo, quando questionados sobre a percepção de igualdade de tratamento por parte da direção, a maioria dos associados (83%), afirma que todos são iguais, mas uns “entregam” mais que outros.

Apenas na COOPAFI, houve opinião de que “havia distinção pela opinião política” mas, isso se aplicava unicamente na escolha dos nomes para os cargos de direção, que deveriam ser todos do mesmo partido político, e não para as quantidades de entrega de produtos para a cooperativa (D. Q., associado COOPAFI, 52 anos). Reynolds (1997), comenta que podem ocorrer divisões internas na cooperativa, quando acontecem pressões ocasionadas por interesses diferentes, por competições e negociações individualizadas, sendo necessário nestas situações, construir e instituir ferramentas de incentivos para a cooperação, que proporcionem outras vantagens em relação às transações individuais

Para os dirigentes entrevistados, atender a necessidade de comercialização de cada família associada é uma das dificuldades presentes no dia a dia das cooperativas, mas a preocupação mais presente é com o futuro, pois as cooperativas dependem da continuidade das compras pelos programas governamentais ou da abertura de novos mercados, como feiras, vendas diretas a supermercados, etc., para que possam viabilizar a continuidade da cooperativa no próximo ano. A COOPERVEREDA tem vendido seus produtos orgânicos em um supermercado de Francisco Beltrão, além de participar de duas feiras em Pato Branco.

Infelizmente, nem todas as cooperativas conseguiram abrir novos mercados para diminuir a dependência dos programas governamentais, levando os dirigentes a uma situação de desânimo e incredulidade quanto ao futuro da cooperativa.

Eu não consigo ver alguma coisa de... prosperar muito não, porque a gente não consegue alcançar esses projetos institucional. Então assim, a hora que esses governos começar a cortar mais do que já tem, se não alcançar outra comercialização fora aí, não sei se a gente vai conseguir se manter. Outro dia a gente fez umas contas aí e era 4.200,00 Reais por mês pra se manter. Qual que é o nosso gargalo: o valor que a gente entrega mensal nesses projetos é até mais do que a gente precisava pra se manter, mas aí a gente entrega 5 a 6 meses e o custo da cooperativa é nos 12 meses, então tá bem...não tá tendo equilíbrio de contas. (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Segundo o dicionário Oxford (2020), a palavra impotência significa “*falta de poder, força ou meios para realizar algo*” descrevendo perfeitamente o sentimento dos dirigentes da COOPAFI e da COOCAMP. Na primeira, já não há mais o que fazer, uma vez que a cooperativa foi liquidada e, na segunda, a direção sabe o que fazer, mas mal consegue fazer o necessário para manter a cooperativa funcionando.

As vendas para fora do mercado institucional exigem competitividade e isto significa produzir itens diferenciados, como é o caso dos produtos orgânicos certificados ou, produzir mais com menores custos. Neste contexto, a existência de controles para gerenciamento de

custos é fundamental para poder competir com os produtos que vem de outras regiões do país e são vendidos com preços mais baixos. Mas, como fazer isso sem equipe administrativa, com pouca estrutura para industrializar, e com o custo da mão de obra impactando tão fortemente no custo de produção, que gera dificuldades até para vender o excedente da produção atual.

Antoniali & Souki (2005) comentam que assim como uma empresa, uma cooperativa também pode ser bem sucedida ou ter problemas de gestão, exigindo, dos dirigentes a necessária compreensão de mercado para que a cooperativa possa atender as demandas internas e externas. Isso se faz necessário para que o amadorismo de espaço para sistemas de controle e gestão, que atendam as expectativas dos associados quanto aos resultados e ao futuro da cooperativa.

Fica evidente nas entrevistas que falta compreensão do mercado e ação para fugir das crises e da dependência dos programas governamentais. Mesmo sem formação nas áreas administrativas, os dirigentes da COOPERVEREDA mostraram que as redes de contato são fundamentais para a abertura de novos mercados. As outras duas cooperativas, talvez, por terem passado por situações que desagregaram o quadro social, enfrentam dificuldade para abrir novos mercados. Nas entrevistas abaixo, pode-se observar a opinião dos entrevistados quanto ao futuro da cooperativa.

Eu acho que no meu modo de pensar, que eu penso muito na agroecologia... que eu acho que vai ser uma das coisas melhores que vai ter, que é esse modelo de cooperativa orgânica. No meu modo de ver é a saída... que nem as crianças que estão nascendo, eu tenho dois netos, eu acho que vai ser o caminho... que é nós manter a natureza e produzir comida boa, né, comida sem veneno. (B. G., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 63 anos).

[...] eu esperava, acreditava e sempre foi pensado assim na região, porque se você pegar cinco agricultores, três irão dizer: se é pra vender, eu não quero vender. Tem gente que não gosta de vender, não sabe vender, sabe conversar, sabe ter o jeito de convencer, mas meu produto é assim... Então a COOPAFI é o instrumento que criamos pra fazer isso, porque a gente não sabe fazer. (E. N., associado COOPAFI, 72 anos).

Tendo em vista que todas as cooperativas pesquisadas foram criadas para comercializar a produção dos agricultores familiares, seria normal aceitar que as entidades apoiadoras fizessem, também, a parte de venda da produção, mas isso não acontece na prática. Ao caírem na dependência dos programas de compras governamentais, as cooperativas se expõem anualmente a crises financeiras, esperando que no próximo ano, as vendas no “projeto” sejam maiores. Como afirmaram Abramovay; Magalhães e Schroder (2010), não se pode diferenciar a cooperativa de outras entidades criadas com os mesmos objetivos. Desta

forma, as respostas para a condicionante liderança, não demonstram somente a capacidade que os líderes possuem de inspirar os associados com suas ações, demonstram, também, os esforços destes representantes para superar as dificuldades, que na maioria das vezes não são vistas ou levadas em consideração por uma parte significativa dos associados.

Contraditório é observar que a maioria dos associados não ocupam a posição de protagonistas, não participam das discussões, nem se envolvem com os assuntos de sua cooperativa ignorando suas responsabilidades, levando a acreditar que “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (SINGER, 2002, p. 19).

O exposto nesta seção, tentou mostrar que a participação e a visão dos líderes, é importante no processo de direcionar a cooperativa aos objetivos traçados pelos associados nas assembleias gerais, ressaltando, assim, a importância da liderança para a gestão da cooperativa, passando agora para as responsabilidades dos gestores.

4.1.2 A responsabilidade e a gestão

Esta seção aborda as responsabilidades de líderes e liderados sobre a gestão da cooperativa, seus comportamentos, motivações enquanto ocupantes dos cargos de gestão, a noção/percepção das obrigações e compromissos que todos contraem ao ingressar na cooperativa.

Assumir a responsabilidade e participar das ações da cooperativa entendendo-a como sendo sua, tem se mostrado uma tarefa difícil para grande parte dos entrevistados. Assim, buscando entender qual a percepção do associado sobre sua própria participação na cooperativa, os associados foram questionados se participam ativamente ou só quando são chamados. Os associados da COOPERVEREDA disseram que participam ativamente e além disso, possuem contato constante com os dirigentes, diferente da COOCAMP, que os associados disseram participar somente quando são convidados para reuniões. Segundo os associados da COOPAFI, a maioria não participava ou só participava quando era convidado.

Com o objetivo de comparar opiniões entre associados e dirigentes, a pergunta feita anteriormente aos cooperados, foi repetida para os dirigentes: em sua opinião, os cooperados participam da vida cotidiana da cooperativa?

No dia a dia eles vem, entregam o produto aí e boa...eles são na verdade fornecedor. São cooperados, mas são fornecedor. (T. Q., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Uma parte participava, era troca de trabalho (escala) durante o mês, quase tudo eles participavam. (E. C., conselheiro de administração COOPAFI, 58 anos).

A maioria vai quando é convidado, mas sempre tem um ou outro perguntando como é que está a cooperativa. (O. M., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 46 anos).

Observa-se pelas respostas que associados e dirigentes possuem opiniões diferentes a respeito da participação. Talvez, por não terem a correta noção dos desafios e das atividades diárias na cooperativa, os associados entendam que sua participação enquanto fornecedores é suficiente. Os dirigentes das três cooperativas contestam e pedem maior participação do associado, não somente para as atividades rotineiras e operacionais, mas, também, para dividir o peso das responsabilidades. Putnam (1996) comenta sobre a importância da participação para a formação do capital social, para a solidificação das relações de confiança e criação de reciprocidade entre os que cooperam.

Individualmente, a COOPERVEREDA mostra maior participação, enquanto que nas outras duas cooperativas os dirigentes afirmam haver baixa participação e encontram os associados somente quando chamados, como se pode observar na próxima fala:

A minha análise é a seguinte: a medida de que as pessoas vão tendo resultados econômicos que os satisfazem e que tem uma direção que faz o processo econômico se desenvolver, os associados vão se acomodando: “não há necessidade de eu estar lá pra corrigir falhas, tá indo no caminho certo então não preciso ir. O que eles fizerem, tá bem feito”. Eu acho isso um mal, porque de repente pode... e nós temos exemplos aí, deixamos pra direção, deixamos pra uma parcela pequena e daqui a pouco a organização... Essa é a minha análise! Nessa questão de mercado, se eu não tiver necessidade ou não acesso ao que a cooperativa me oferece em questão de mercado, pra que que eu tô lá? Tem muita gente que saiu da cooperativa e nem quis as quotas, simplesmente abandonou. Eu me estabeleci economicamente, arrumei outro mercado e a cooperativa não me serve mais, deixa lá! O pessoal que tá lá que toque... (B. T., conselheiro de administração COOPAFI, 69 anos).

A maior ou menor participação pode estar atrelada a vários motivos, os mais comuns são a relação comercial da cooperativa com o cooperado, pois vários dirigentes afirmaram que os associados que mais vendem para a cooperativa, são os que mais participam das reuniões. Também, o desconhecimento e até a inexistência de pauta para as reuniões, que também não despertam no associado interesse suficiente para deixar as atividades da unidade de produção e se deslocar até a cidade para participar da reunião e, ainda, os direcionamentos dados na

reunião nem sempre correspondem à expectativa destes, fazendo com que participações maiores ocorram exclusivamente nas assembleias gerais. Para Singer (2002), um processo efetivo de auto gestão necessita da participação efetiva dos sócios, portanto, é necessário que eles se informem e ajudem a tomar decisões e criar diretrizes, que orientarão as decisões futuras e ajudarão a resolver problemas frequentes.

Mesmo sendo considerado baixo o percentual de participação dos associados ativos, a aprovação da forma como a cooperativa se relaciona com os associados ultrapassa dois terços dos entrevistados. Isto mostra ser necessário entender os valores e as expectativas dos associados para que ocorra participação e comprometimento e, para que isso aconteça, deve-se levar em consideração que a necessidade de comercializar a produção foi o principal motivo apontado na decisão de associar-se à cooperativa. Pinho (2004) afirma que é o conjunto de ações relacionado a participação do associado que cria o diferencial competitivo da cooperativa, permitindo vantagens individuais ou coletivas, de acordo com o grau de participação de cada associado.

Foi possível perceber que para os ideólogos do cooperativismo, a cooperação vai além da comercialização, para eles a cooperativa é um importante instrumento no processo de desenvolvimento e apoio ao agricultor familiar, mas esta não é a percepção de todos os entrevistados, porque a maioria vê a cooperativa como importante instrumento, mas para vender sua produção e atender suas necessidades econômicas e financeiras. Não atendendo esta expectativa, a cooperativa vai perdendo a importância e a fidelidade do associado.

Ao abordarem o cooperativismo e associativismo no Brasil, Pelegrini, Shiki e Shiki (2015) citam a insolvência de três cooperativas com diferentes tempos de existência e apontam os períodos de prosperidade e de dificuldades como desafios para as cooperativas, pois em períodos de prosperidade, tudo fica mais fácil devido à estabilidade dos preços e à melhor rentabilidade dos produtos, já em períodos de dificuldades os dirigentes tinham que se esforçar mais para fazer com que os sócios participassem e os ajudassem a enfrentar os problemas.

Na intenção de saber a opinião de associados e dirigentes quanto a sua fidelidade à cooperativa, perguntamos primeiro aos dirigentes: o associado é fiel à cooperativa? Percebe-se nas respostas, a variação de opiniões por cooperativa.

Ele é fiel em partes, a gente vê na qualidade do produto que deixa a desejar e a gente vem tentando melhorar a qualidade e eles não defendem o produto, depois, quando dá reclamação. Então, acho que ele não é fiel não! (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Bah, eu ainda não tive uma conversa assim com as meninas lá da loja, mas, das entregas do PAA é, do governo, né! Da loja, a gente ainda não tá bem certo..., mas é..., quase (riso) (B. G., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 63 anos).

As opiniões dos dirigentes sobre a fidelidade dos associados se dividem. Os dirigentes da COOPERVEREDA entendem que se não todos, a maioria dos associados é fiel. Esta foi a opinião de menos da metade dos dirigentes da COOCAMP, que também difere da opinião dos dirigentes da COOPAFI, onde menos de 30% dos cooperados foram considerados fieis. Então, a mesma pergunta foi feita aos associados, para saber como se auto avaliam no quesito fidelidade e metade deles disseram acreditar que os associados são fiéis.

Mas, o que determina a fidelidade? Constatou-se que para a maioria dos entrevistados, fidelidade depende de confiança e os outros dividiram suas opiniões entre a certeza da comercialização da produção e a segurança no recebimento dos produtos entregues na cooperativa. Segundo Portal (2019), entre os sete princípios do cooperativismo, o princípio da participação econômica do associado, reforça a necessidade de o associado enquanto “dono” da cooperativa, comprar e vender sua produção a esta, sendo fiel em suas operações (PORTAL, 2019).

Encontrar meios para estimular nos associados a fidelidade é uma das responsabilidades das diretorias executivas das cooperativas pesquisadas e, não se restringem somente à área administrativa coordenadora dos trabalhos e planejamento das atividades, mas, também, à parte operacional da cooperativa, que demanda em média três dias de trabalho dos diretores, por semana. Esta constante presença na cooperativa agrega aos diretores decisões imediatas, com base nos fatos e recursos disponíveis, normalmente consultando as entidades parceiras sobre o assunto.

Buscou-se então, saber pelos associados, como são tomadas as decisões importantes para a cooperativa e constatou-se que, na opinião da maioria dos associados entrevistados, as decisões importantes são tomadas em assembleia. Ressaltando o importante detalhe de que para apenas pouco mais da metade dos associados entrevistados (66%), afirmaram que as decisões tomadas pelos conselhos de administração e pela diretoria são transparentes. Esta constatação mostra que um a cada três associados não vê como transparentes as decisões que não foram discutidas em assembleia, mas há que considerar também, os baixos percentuais de participação dos associados nas assembleias, onde o associado se isenta da prática democrática, tal como afirma Singer (2002), ela requer participação responsável, pois “em geral não é a direção da cooperativa que sonega informações aos sócios, são estes que

preferem dar um voto de confiança à direção para que ela decida em lugar deles” (SINGER, 2002, p. 19).

Segundo IBGC (2009, p. 29), o conselho de administração possui a responsabilidade de ser “o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O conselho de administração recebe poderes dos sócios e presta contas a eles”, devendo levar em consideração as funções hierárquicas e os níveis decisórios.

Considerando a situação econômica das cooperativas pesquisadas, seria considerado contraproducente para uma pequena cooperativa contratar pessoas para cada função segundo os cargos e níveis hierárquicos existentes, contudo, seria interessante haver definições de funções e diretrizes para cada atividade, de forma que sua execução pudesse ser verificada por qualquer associado. Portanto, a concentração de atividades e responsabilidades contraria os princípios da governança, quando desconsidera a necessidade de formalizar as responsabilidades e, também, de haver um organograma com todos os níveis hierárquicos definidos, impedindo a sobreposição de poderes e minimizando situações de conflitos.

Quase inexistentes, os poucos conflitos constatados referem-se principalmente as atividades ligadas ao relacionamento entre a cooperativa e o cooperado, como reclamações de um associado vender menos que o outro, não receber o pagamento das vendas nos prazos previstos, etc. Na COOPERVEREDA houve situação mais séria e, segundo relatos, os conselheiros de administração se afastaram dando lugar para outros, mas mantiveram-se associados e continuam ativos operando com a cooperativa. Como se pode observar nos depoimentos abaixo, as responsabilidades se acumulam e as decisões são questionadas de acordo com os valores institucionais dos entrevistados.

Sim, naquela vez que eu denunciei o problema que vinha acontecendo, mas tudo se resolveu. Claro que uns não gostaram, mas era preciso porque se não, a coisa ia desabar (O. M., conselheira de administração COOPERVEREDA, 46 anos).

Sim, claro, por causa da desconfiança. Aí a gente chega e diz: Não tem nada de errado! Tá tudo aqui, recebemos tanto e pagamos tanto. É claro que tem conflito, mas a gente esclarece pra eles tudo, o preto no branco que não tem nada desviado e daí as pessoas entendem. Tem uns que não querem se envolver, não querem continuar a briga, então se afastam da cooperativa. Mas é o que a gente diz: se não quer trabalhar, não estorva, é bem melhor. (H. C., conselheiro fiscal COOCAMP, 56 anos).

Appendini & Nuijten (2002, p. 75) citam que para iniciar a investigação de uma instituição é necessário começar antes, pelas atividades dos indivíduos e dos espaços, pois “as

realidades institucionais e organizacionais são construídas, mantidas e modificadas por processos de criação e promulgação culturais”, levando a criação de valores que dão sentido a participação e pertencimento. Para Carvalho (2010), os novos modos de gestão podem ser o grande diferencial competitivo das cooperativas, devido à facilidade de participação do associado nas tomadas de decisão e estruturação de estratégias organizacionais, tornando a cooperativa mais forte quando os cooperados a assumem e usufruem de seus serviços.

Se é considerado difícil fazer com que os associados participem das assembleias gerais, convencê-los a se candidatar e participar dos conselhos de administração e fiscal tem sido ainda mais difícil, como citam alguns entrevistados. Alguns dirigentes alegaram dificuldade para encontrar pessoas dispostas a participar dos órgãos de gestão da cooperativa, outros depoimentos afirmam que os cargos mais importantes, como a diretoria executiva (presidência, tesouraria e secretaria), são previamente “marcados” antes das assembleias gerais, restando apenas as vagas de conselheiros no conselho de administração e as vagas para o conselho fiscal.

Entre as constatações feitas, a forma como são compostos os conselhos fiscais foi a mais preocupante, pois em nenhuma das cooperativas pesquisadas o conselho fiscal atua de acordo com suas atribuições legais. As respostas dos conselheiros fiscais das três cooperativas pesquisadas mostram que muitas vezes, pessoas simples, mas de boa vontade, aceitam ocupar cargos importantes na cooperativa sem ter a real noção das responsabilidades que estão assumindo.

Foi o que se constatou, quando questionados como aconteceu de ingressarem no conselho fiscal da cooperativa, ser foram convidados, ofereceram-se ou foram indicados para o cargo:

Fomos todos convidados. Foi tudo assim colocado, porque quando tu vai formar uma diretoria ninguém quer. Então na verdade foi indicado uns nomes e a gente aceitou... aceita ou aceita, né! Não tem muita escolha. Mas, como aqui a gente tem bastante afazeres, não dá pra acompanhar tudo lá junto com a diretoria. Então, a gente confia na diretoria, que é um povo que a gente conhece e então a gente não tá tão ligado na parte lá de dentro. (J. C., conselheira fiscal COOPERVEREDA, 44 anos).

Elas me colocaram. Na verdade, eu nem sabia, porque eu não participei da reunião e daí veio outra, lá da linha [...] e me escalou eu e eu não sabia. Eu sempre tô junto nas reuniões, mas nunca cuidei de um cargo assim [...]. Então na verdade eu não esperava que elas iam me colocar nisso, mas acharam que eu poderia. Eu nem sei como “lutar” nesse cargo que eu peguei, então vamos ter que aprender pra fazer o melhor. (P. N., conselheira fiscal COOCAMP, 39 anos).

Faltava gente, daí eu fui. Mas, nunca vi um livro... nada. Nós, era só pra fazer número! (riso). (M. U., conselheiro fiscal COOPAFI, 59 anos).

A simplicidade nas respostas, demonstra a inocência de quem assumiu função de responsabilidade proporcionais as dos gestores, sem ter noção da forte regulamentação e das consequências de suas falhas ou omissão no exercício da função.

A amizade com membros do conselho de administração foi o motivo mais apontado para que participassem do conselho fiscal, ou seja, a confiança depositada nos gestores é tão grande, que os conselheiros acabam não exercendo a função de fiscalizar. Na COOPAFI e na COOCAMP, constatou-se que se faz uma reunião por ano, antes da assembleia geral, para assinar o parecer do conselho fiscal aprovando as contas do exercício, conforme determina a Lei 5.764/1971 (PLANALTO, 1971). Na COOPERVEREDA, não há um calendário definido para as reuniões dos fiscais, mas sua participação é mais ativa que nas outras cooperativas.

O fiscal tá meio parado! Mas olha nem eu mesmo sei dizer o porquê. Porque antigamente a gente se reunia uma vez por mês. Quando era a APAVI, era assim, todo mês a gente tinha que se encontrar e agora não é obrigado, então a gente não vai, é mais ou menos isso. Então talvez seja por falta de tempo, acúmulo de coisas... Eu sei que o conselho fiscal tem um papel fundamental ali né. Vai um preso, é primeiro o fiscal pra depois ir o resto e mesmo assim a gente vai deixando. A gente sabe disso, então nessa parte o conselho fiscal tá deixando a desejar (conselheira fiscal COOPERVEREDA J. N. C. D. 44 anos).

Ventura *et al* (2009) apontam que, por vezes, o conselho fiscal tem servido como instância introdutória para que o associado assuma funções de maior importância na direção da cooperativa. Ainda que o estatuto social lhes garanta acesso ilimitado às informações, os resultados da pesquisa apontam que os conselhos fiscais das três cooperativas pesquisadas não se reúnem regularmente, talvez, por que depositam total confiança nos dirigentes, como responderam os fiscais da COOPERVEREDA. Esta situação torna evidente o desconhecimento por parte destes conselheiros, de suas responsabilidades legais e individuais, ou seja, em caso de problemas, os fiscais responderão individualmente por seus atos, conforme Lei 7.492, de 16 de junho de 1996² (BRASIL, 1986).

Justificar a falta de ação alegando desconhecimento da lei não isenta o cidadão de suas responsabilidades legais, principalmente quando é eleito para funções específicas como é o

²Lei 7.492. de 16 de junho de 1996, na condição de autor e de coautor, por suas ações e omissões no exercício de sua função, uma vez que o Artigo 53 da Lei 5.764/1971 (Lei do cooperativismo), **estabelece que os componentes do Conselho de administração e os do Conselho fiscal se equiparam aos administradores de Sociedades Anônimas, para efeito de responsabilidade criminal** (BRASIL, 1996 nosso grifo).

caso do conselho fiscal. Este órgão tem a responsabilidade de acompanhar os atos do conselho de administração e dar conhecimento ao cooperado sobre a situação econômica da cooperativa, afim de evitar situações de conflitos e divisões internas.

Com o intuito de descobrir se em algum momento houve na cooperativa alguma forma de divisão ou disputa interna, a mesma pergunta foi feita para associados e dirigentes: já percebeu se houve alguma divisão ou disputa entre grupos para controlar a cooperativa? Para melhor comparar as versões e os diferentes pontos de vista sobre o mesmo assunto, foram inseridos os depoimentos de um associado e um dirigente por cooperativa.

Olha eu acho que até teve, mas depois foi apaziguado e voltou ao normal. O que eu percebi foi divergência de ideias, foi o que eu percebi. Um tinha uma e outro tinha outra, e daí cada um queria implantar a sua, mas no final acabou se acertando. Pelo que eu percebi não ficou consequência, mas quem poderia dizer melhor é quem participa mais da direção. (G. K., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

Houve naquela ocasião que saiu o T. X. A cooperativa estava endividada e eles começaram a tomar decisões sozinhos, ele e o vice presidente. Chegaram a esconder o livro ata! Quando eu consegui pegar o livro de volta, tinha duas atas que não tinha sido eu que fiz... Daí que eu comecei a falar pros outros que tinha coisa errada. (O. K., conselheira de administração COOPERVEREDA, 46 anos).

Pra controlar, não. A gente tá com dificuldade pra encontrar alguém que queira (risos). (K. D., associado COOCAMP, K. D., 32 anos).

Na verdade, ninguém quer assumir, então não tem divergência. Nós ficamos uma hora ali, fulano não quer o outro também não... (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 44 anos)

Especificamente na COOPAFI Dois Vizinhos, não tenho conhecimento. O que a gente percebe às vezes é o interesse pessoal de um estar lá, sim. De arrumar um pouco os pauzinhos pra que ele esteja lá, sim! (E. N., associado COOPAFI, 72 anos).

No meu entendimento não. Até então, não lembro de ter acontecido isso. (B. T., conselheiro de administração COOPAFI, 67 anos).

A COOPERVEREDA passou por um incidente envolvendo as finanças da cooperativa, que resultou na antecipação da assembleia geral e eleição de novos representantes para o conselho de administração. Feito isso, as divergências foram conciliadas e a cooperativa está se recuperando. Na COOPAFI, foram constatados centralização de poder e a falta de comunicação com a base, sugerindo problemas de gestão e governança respectivamente. Para Ventura *et al* (2006, p. 28) é preciso um esforço para “criar regras claras de conduta, sistemas informatizados, controles operacionais e outros procedimentos, para evitar que as

cooperativas sejam administradas de acordo com o posicionamento pessoal de seus dirigentes”.

A COOCAMP, depois da operação “agro fantasma” encontrou sérias dificuldades para se reequilibrar economicamente devido a drástica diminuição dos recursos destinados ao PAA. Além dos reflexos deste inconveniente incidente, a cooperativa não possui ferramentas de controle para auxiliar os gestores nas decisões administrativas, o que dificulta o reequilíbrio financeiro e coloca a cooperativa num ciclo de dificuldades que promove desconfiança e falta de interesse dos associados, fazendo com que ocorra a desagregação do capital social.

4.1.3 O capital social e gestão

A estabilidade da cooperativa pode ser influenciada pela transparência administrativa demonstrada nas ações dos gestores, solidificando ou diluindo a sinergia entre os associados. Estas variáveis serão abordadas nesta seção, apresentando a influência das ações do capital social sobre a dimensão gestão.

Ao investigar os motivos que levaram associados a ingressar nos conselhos de administração e fiscal das cooperativas, constatou-se a que a maioria dos conselheiros tinham consciência da necessidade de unir os agricultores familiares em torno de uma cooperativa, que facilitasse o acesso destes aos programas de compras governamentais, para tanto, foi necessário participar dos conselhos afim de ajudar na organização da cooperativa. Também, foram encontrados conselheiros que aceitaram a tarefa, por influência de amigos ou da família, como afirmou um conselheiro fiscal: “Por falta de gente, não tinha outro, daí eu entrei. Eu participava sempre dessas reuniões, né”. (M. U., conselheiro fiscal da COOPAFI, 52 anos).

Porque a cooperativa ajuda muito até na comercialização dos nossos produtos. Assim, a gente tá trabalhando lá e mexe com leite e não tem muitas atividades. Então, com a cooperativa a gente sempre conseguiu ter uma renda, e tem a questão política, que a gente no passado lutou pra que as famílias produzisse alimentos, não só soja, né. É uma coisa que a gente tem no sangue eu acho. A gente antes já trabalhava produzindo orgânico e sempre tivemos uma concepção diferente. (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Porque o meu pai já produzia orgânico. A gente só produzia grãos e entregava para a Biorgânica de Realeza, raízes de mandioca, também. Só que daí na mesma época eu comecei como presidente da APAVI, que era a

APAVI na época, e eu não produzia nada, era só parte administrativa e levar os projetos, os produtos para os outros municípios, os mercados. (H. C., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

Eu fui um dos que tiveram a iniciativa de criar uma organização legal e oficialmente pra poder ter acesso mais direto ao mercado institucional que a COOPAFI tinha. (B. T., conselheiro de administração COOPAFI, 67 anos).

A diversidade de motivos que levaram estas pessoas aos cargos de gestão, leva a acreditar que se não pelo nobre propósito de ajudar os outros, muitos aceitaram o cargo buscando ajudar a si mesmos vendendo sua pequena produção através da cooperativa. Assim, percebe-se a força e coesão do capital social das cooperativas, inicialmente lastreados pela confiança que gera estabilidade e proporciona sinergia entre os participantes da organização.

Putnam (1996, p. 180) aborda a necessidade de cooperação para que se estabeleça a confiança e aconteça o desenvolvimento e acúmulo de capital social, pois “você só confia porque, conhecendo a disposição da outra pessoa, as alternativas de que dispõe e suas consequências, a capacidade dela e tudo mais, você espera que ela preferirá agir assim”.

Os autores que embasam a abordagem teórica deste estudo comprovam que é praticamente impossível dissociar capital social e confiança, pois mesmo onde ela não existe, o capital social sofre influência, pela inexistência da confiança.

O aspecto da gestão não foi levado em consideração pela totalidade dos entrevistados, talvez, porque a confiança nos líderes ou nas organizações parceiras minimizasse esta necessidade. Estes agricultores sabiam produzir e o faziam com habilidade, administrando apenas suas unidades de produção, mas tinham dificuldade na comercialização, razão pela qual muitos acreditaram na cooperativa.

Quando observada do ponto de vista de Berger & Luckmann (2014 p. 75), toda atividade humana está sujeita ao hábito e qualquer ação repetida com frequência é apreendida pelo executante como padrão, fazendo com que a ação quando executada novamente no futuro, receba o mesmo esforço, conforme o procedimento operatório já experimentado. Assim, “as ações habituais, conservam seu caráter significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitindo como certos por ele e sempre à mão para projetos futuros”.

Ao estruturar, restringir e possibilitar comportamentos individuais, as instituições têm o poder de moldar as capacidades e o comportamento dos agentes de maneiras fundamentais: elas têm a capacidade de mudar as aspirações, em vez de apenas habilitá-las ou restringi-las (HODGSON, 2006, p. 7)

Pensando assim, associado e gestor tomam como base para suas decisões, os conhecimentos que compõem suas experiências e, também, os fatores que atuam sobre sua própria realidade, defendendo seus interesses e dos associados, de acordo com o grau de importância e resultado esperado de cada ação. A percepção que o gestor possui da realidade quando aplicada na gestão da cooperativa, expõe seu modo de pensar e agir, servindo de parâmetro para que os atores envolvidos avaliem e julguem as decisões e resultados das ações de seus representantes.

Os depoimentos, a seguir, demonstram as opiniões dos associados sobre os motivos e interesses de quem se dispôs a ocupar cargos na direção.

Acho que mais é pra tocar e pra ajudar, porque na verdade essa cooperativa é pra ajudar e não visar lucros. (B. M., associado COOPERVEREDA, 76 anos).

A intenção é ajudar a cooperativa crescer e o próprio produtor. Porque não te adianta você querer que a cooperativa cresça, se você não trabalha lá com o produtor que é o principal. Porque o principal é o produtor, se não tem produção, não tem cooperativa forte. (K. D., associado COOCAMP, 32 anos).

O real interesse era dominar, manter o domínio e eram contra o crescimento, porque era feito algumas manobras pra tentar melhorar, mas nunca deu certo. Porque o povo já não tava acreditando muito também. Um dia o [...] (radialista – Rádio Educadora de Dois Vizinhos), disse que se ele fosse lá com uma cestinha, ele trazia tudo o que tinha lá, em baixo do braço, porque não tinha quase nada mais lá. As pessoas trabalham com o lucro e se não dá, partem pra outra. (D. Q., associado COOPAFI, 52 anos).

Os associados entrevistados disseram que o interesse dos dirigentes é ajudar a cooperativa, para que ela cresça e ajude o produtor a crescer, também,

Mesmo que os níveis de confiança demonstrados acima não sejam os mais elevados, também, não se pode afirmar que haja níveis profundos de desconfiança nestas cooperativas. Para Putnam (1996, p. 179), a incapacidade de cooperar para o mutuo proveito, não significa necessariamente ignorância ou irracionalidade, pois existem muitas formas de capital social e tal como sucede no capital convencional, “os que dispõem de capital social também tendem a acumular mais, partindo da criação de instituições de pequeno porte até alcançar a capacidade de solucionar problemas de maior monta através de mecanismos institucionais mais complexos”. Mesmo onde o capital social está mais estruturado, é fundamental que haja a

comunicação eficiente, dando transparência às decisões e por consequência, a geração de confiança entre cooperados e dirigentes, como se pode observar:

O principal, foi falta de reunir o associado e explicar a situação, né. E agora a situação tá assim, vamos continuar, vamos assumir essa responsabilidade? Então beleza, assumimos. Então antigamente a gente não participava ativamente, mas se ouvia muito da falta de comunicação, divisão por falta de comunicação, na verdade. Foram tomadas algumas decisões que acabaram prejudicando a cooperativa (G. K.; associado COOPERVEREDA, 59 anos)

A grande maioria dos associados demonstra confiar nos gestores, restando concluir que os conflitos ocorreram pela inexistência de um modelo de comunicação interno e pelo fato dos dirigentes não terem esclarecido as razões e motivos que levaram em consideração em suas decisões, impedindo que os associados pudessem compreender os fatos.

A capacidade dos dirigentes de comunicar e repassar aos associados as informações da cooperativa, também, é percebida de forma diferente entre dirigentes e associados, principalmente, no que diz respeito a capacidade que a direção da cooperativa tem de informar os associados quanto às ações e direcionamentos rotineiros. Abramovay (2000) discutindo o processo de desenvolvimento rural, reforça a importância da intensificação das relações para criação de um ambiente de cooperação, que possibilite a troca de informações e o compartilhamento das preocupações em comum. Para Putnam (1996, p. 174), “o desempenho de todas as instituições sociais, desde os mercados de crédito internacionais ou os governos regionais até as filas de ônibus, depende de como os problemas são resolvidos”, portanto, as escolhas, as decisões tomadas e as ações executadas influenciaram nos resultados obtidos pelas cooperativas pesquisadas.

Para saber como acontece a comunicação entre os gestores e os associados, estes foram questionados se o associado deve saber de tudo o que acontece na cooperativa. Todos os associados responderam que sim, devem saber de tudo ou, no mínimo, devem saber o necessário para atuarem como um bom sócio. Entre os dirigentes, há o entendimento de que deve saber de tudo, mas, de tudo o que realmente interessa. Chama a atenção, as respostas dos associados, quanto a necessidade de o associado saber de tudo o que acontece na cooperativa.

Não é que ele não deva saber, talvez ele não precise saber! Desde que a direção não esteja escondendo uma coisa que é importante de ele saber. Então quando a pergunta é: o associado precisa saber? Eu digo que ele não precisa saber tudo, desde que a direção não esconda pra manipular o associado, aí é grave então, se ele esconde a informação. Agora, porque o

associado tem de saber de tudo, isso até é impossível, impossível! (E. N., associado COOPAFI, 72 anos).

Eu acho que como cooperativa, sim. Que devia de ser colocado tudo na mesa pra ser discutido e depois tomar uma decisão, porque como que depois aparece um problema maior daí vão me chamar lá. Então acho que devia, porque como cooperativa devia ser. A menos que tenha caso que é só pra equipe de cooperação, é só pra eles ali (G. D., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

Eu acho que do essencial, é claro que tem que ter transparência, mas se eles ficarem toda hora prestando contas... (T. Q., associado COOCAMP, 43 anos).

Pode-se afirmar que da forma como é feita a comunicação dos atos de gestão, não é possível informar o associado sobre tudo o que acontece na cooperativa, mas, constata-se que a desconfiança aumenta à medida que a informação não chega até os associados, tornando evidente a necessidade de facilitar para que o associado tenha acesso a informação pelos meios formais e informais, como por exemplo, falando diretamente com os dirigentes. Lin (2001) comenta que a força de um indivíduo depende também da posição dos membros de sua rede de contato. Isso mostra que pessoas próximas ou com o mesmo nível social podem conseguir com maior facilidade algumas informações.

Ao investigar como os associados acessam à informação, constatou-se que por participarem das reuniões bimestrais, os associados da COOPERVEREDA possuem mais acesso às informações e deve-se ressaltar que a prática de ler a ata da reunião anterior, possibilita ao associado que não pode comparecer naquela reunião, inteirar-se dos assuntos tratados. A COOCAMP em função dos planejamentos de produção tem feito reuniões, nas comunidades rurais geograficamente distribuídas nos municípios de sua área de ação, em que são tratados assuntos de interesse dos associados e segundo seu presidente, a palavra fica aberta para que os associados tirem suas dúvidas. Na COOPAFI, as informações eram passadas durante as assembleias gerais, realizadas anualmente.

No nosso caso eu acho que sim, que a gente participa da cooperativa. Se vai levar a produção lá, a gente já dá uns “pitaco” na cooperativa, que isso podia ser assim, aquele outro ... (G. K., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

Participar no dia a dia era muito pouco, a maioria não. Não, até porque é interessante ver isso: porque assim, que produtos está se produzindo que a cooperativa consegue assumir e comercializar. Ela quase não conseguiu fazer esse papel. Se ela não faz esse papel, veja como ela enfraqueceu e o associado fica distante. É o meu produto ou me orienta que eu tenho que modificar minha produção aqui pra preparar ela diferente, pra eu entregar e ele ser comercializado. Ela não conseguiu exercer esse papel, não exercendo

esse papel, enfraqueceu todo esse caminho de comunicação e de participação. Isso é o que eu vejo! Claro que tem muita dificuldade a ser superada, eu sempre digo que a pior das organizações da agricultura familiar, de todas as que existem, todas as formas que existem é as que fazem o papel da comercialização dos produtos da agricultura familiar, é o pior que tem. A Cresol é o melhor, só lida com dinheiro, que dá muito dinheiro e eles dizem que é o mais difícil. (E. N., associado COOPAFI, 72 anos).
É só quando é convidado e não vão (risos). (K. D., associado COOCAMP, 32 anos).

As opiniões dos entrevistados mostram que a relação entre a cooperativa e o associado pode ser influenciada não somente pela capacidade dos dirigentes de informar, mas, também, pelos interesses dos associados envolvidos no processo de cooperação. Considerando isto, foi constatado que a participação dos associados nos encontros e reuniões promovidos pelas cooperativas está relacionada mais com a frequência de entrega, a quantidade e o valor de suas vendas, raramente sobre o próprio processo de organização da cooperativa ou outros temas não relacionados diretamente à produção e comercialização dos produtos destes associados.

Considerando que podem existir outros fatores que influenciam na participação, buscou-se então descobrir, se os associados participam ativamente ou só quando são chamados. Os depoimentos dão conta de que metade dos associados participam ativamente, mas é preciso considerar também que, das duas cooperativas que estão operando, pouco mais da metade do número de associados são considerados “ativos”, ou seja, produzem e vendem algo para a cooperativa, levando a acreditar, que são estes que participam mais ativamente por serem beneficiados em seus objetivos individuais.

Ao agir para alcançar seus objetivos individuais e manter suas perspectivas de ganhos, dirigentes e associados podem desequilibrar a harmonia interna e gerar desconfiança, porque as decisões estão relacionadas ao modo de pensar e de agir dos dirigentes. Ostrom (2000) exemplifica a dependência das ações, mesmo quando os indivíduos agem de forma independente citando o dilema dos prisioneiros, que devido a coerção agem de forma independente e, também, o caso dos pastores que colocam mais animais na pastagem, do que é autorizado. Nos dois casos, a independência das ações provoca desequilíbrio, simplesmente por que os envolvidos não se preocupam sobre como suas ações afetam os outros.

tem aquela garantia que os nossos produtores são fiéis, porque tem outra organização que legaliza isso (H. C., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

Eles deixam só pra diretoria, só que a gente os comunica, se a gente tem alguma dúvida (X. M., conselheiro de administração COOCAMP, 55 anos).

Que eu me lembro não. Pode ser que tivesse, mas eu não me lembro! (B. T., conselheiro de administração COOPAFI, 67 anos).

Para a maioria dos dirigentes entrevistados, havendo necessidade de discutir algum assunto, os associados se reúnem sempre que é necessário ou quando são chamados. Mas, alguns entendem que os associados não se reúnem nem quando são chamados, preferem deixar pra diretoria ou conversam quando se encontram. A situação mais complicada é da COOCAMP, onde os dirigentes afirmam que os associados não se reúnem nem quando são chamados e preferem deixar para a diretoria.

As opiniões dos associados diferem dos dirigentes, pois, para a maioria dos associados entrevistados, eles se organizam quando necessário, como afirmaram os associados da COOPERVEREDA, mas, alguns disseram não ter conhecimento disso ter acontecido, como se pode observar na COOCAMP e na COOPAFI. Para Ostrom (2000, p. 78), a organização no sentido de união das pessoas, é o principal fator para que os indivíduos tenham maiores ganhos. “Organizar-se é um processo, e uma organização é o resultado desse processo”.

A união exerce influência sobre os ganhos, cooperativas com maiores percentuais de confiança apresentam melhor desempenho que as outras como se constatou na COOPERVEREDA. Esta relação de confiança acontece devido ao fluxo de informações e ao constante acompanhamento das unidades de produção pelo CAPA. Também, deve-se considerar que a produção orgânica daquela cooperativa é certificada pela Rede Ecovida de certificação participativa. O acompanhamento técnico e a certificação constroem laços fortes de fidelidade entre o associado e a cooperativa devido a relação direta entre as três organizações.

Para avaliar a fidelidade do associado para com a cooperativa, os associados responderam sobre o que faz com que o associado decida ser fiel ou não à cooperativa.

Acho que a confiança que você tem entre a direção e entre todos os cooperados. (B. M., associado COOPERVEREDA, 76 anos).

É claro que a gente trabalha pelo lucro né, mas nós pedia pra ter transparência e isso que não tinha. As vezes o conselho fiscal era chamando só pra assinar e as vezes não sabia o que estava assinando. Então não tinha

uma prestação de contas com transparência. (D. Q., associado COOPAFI, 52 anos).

Mas eu acho que ser fiel e organização. É organizar e trabalhar junto. (T. Q., associado COOCAMP, 43 anos).

Para a maioria dos associados entrevistados, a fidelidade é motivada pela confiança nos atos dos gestores, que vincula a segurança na comercialização da produção ao recebimento das vendas. Estas respostas refletem não somente a realidade econômico-financeira de cada cooperativa, mas também as ações e valores institucionais considerados importantes pelos associados, em virtude da situação vivida pela cooperativa.

Na COOCAMP, os depoimentos indicam fidelidade sem muito comprometimento por parte de alguns associados. Também, existe dificuldade para assegurar a qualidade de alguns produtos e não há, por parte dos produtores, a preocupação em melhorar a qualidade e eliminar a reclamação dos consumidores. Para os entrevistados da COOPERVEREDA, há sempre quem venda alguma coisa a parte, mas a prioridade é da cooperativa, porque ela garante a compra da produção o ano todo.

A fidelidade do associado para com a cooperativa pode ser melhor compreendida sob a ótica do dilema da ação coletiva, onde Putnam (1996, p. 174), aponta para a confiança como elemento chave para a cooperação e afirma que “esse dilema não deriva da malevolência ou misantropia, embora seu triste desfecho possa despertar tais sentimentos”. Racionalmente, os indivíduos fazem escolhas irracionais do ponto de vista da cooperação, “com isso, omitem-se da participação e, mesmo não havendo a intenção de prejudicar o outro, a valoração do se você fizer, eu faço, também não serve de garantia para quem cooperou primeiro” (PUTNAM, 1996, p. 174).

Talvez, exercer a coação e fazer cumprir o que foi pactuado seja necessário, pois segundo Hobbes (2003, p. 162) “quando se faz um pacto que ninguém cumpre imediatamente sua parte, e uns confiam nos outros, na condição de simples natureza (que é uma condição de guerra de todos os homens contra todos os homens), a menor suspeita razoável, torna nulo esse pacto.” A existência e a ação de um Leviatã servem de garantia a aquele que cumpre com suas obrigações, pois nesse caso, “a confiança e a palavra são demasiados fracas para garantir que todos cumpram o pacto, garantindo àquele que cumpre primeiro a defesa de seus interesses e seus meios de vida” (HOBBS, 2003, p. 162).

Novamente buscando comparar opiniões entre cooperados e dirigentes das três cooperativas pesquisadas todos foram questionados sobre os motivos que trouxeram a cooperativa para essa situação em que se encontra no momento. Cabe ressaltar que a situação

a que se refere a pergunta é de neutralidade, podendo ser aplicada tanto para a cooperativa em melhor situação, quanto pela cooperativa em situação de dificuldade.

Para os associados da COOPERVEREDA, foram pequenas dificuldades que foram se acumulando e colocaram a cooperativa em situação de vulnerabilidade que está sendo superada, graças ao empenho dos associados e das entidades apoiadoras que caminham lado a lado com a cooperativa.

Os dirigentes da COOPERVEREDA possuem uma visão mais otimista sobre os motivos que trouxeram a cooperativa para a condição atual, afirmando que foram se organizando após uma crise e hoje estão bem.

Decisões mal tomadas... decisões assim que uma pessoa quis decidir, e decidi e decidiu... e eu falei, eu sei do tempo que eu era da [...]. Eu fiquei presidente duas gestões e eu expliquei pra pessoa: olha eu tive várias decisões, só que eu nunca tomei sozinho, sempre levei pra assembleia, se nós errasse todo mundo tava errado, agora, se acertasse, também, era mérito de todo mundo. Agora o momento que quando tu via que eram tomadas decisões de cima para baixo e daí o sócio meio... automaticamente se ele participou daquela decisão ele tá dando a cara a tapa, ele tá junto. Agora, no momento que a decisão foi tomada e ele ficou de fora, então automaticamente ele quer ficar quanto mais longe melhor. Então são pequenos “itenzinhos” aí que gerou umas... algo maior né, Vai acumulando... (H. C., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

A COOPERVEREDA, cujo capital social possui histórico de integração e participação ativa nas ações da Igreja Luterana e no CAPA, tem reforçado a comunicação buscando melhorar o processo de informação para o associado, afim de estreitar laços e resgatar os níveis de confiança do capital social. Putnam (1996) afirma que quanto mais horizontais as relações entre os participantes, maiores as condições para o desenvolvimento da confiança, portanto, quanto mais horizontalizada for a organização, melhor será seu desempenho institucional.

Com relação à COOCAMP, acredita-se que a falta de comprometimento dos associados e o baixo volume de vendas, após a operação “agro fantasma”, trouxeram a cooperativa para a situação que se encontra. Ainda existem dificuldades financeiras que impedem a contratação de uma pessoa para fazer a parte administrativa da cooperativa, que atualmente é feita pela esposa de um conselheiro de administração, além disso, o atraso nos pagamentos tem gerado desconfortos, cobranças e ameaças feitas por alguns associados aos dirigentes. Por fim, as funções e responsabilidades se concentraram na diretoria executiva que trabalha pelo menos três dias por semana para a cooperativa, sem receber diárias, recebendo apenas o valor correspondente a venda de seus produtos.

Acho que na verdade a gente sempre foi se arrastando e, também, o povo que não quer participar muito e a culpa não é da direção, é de nós mesmos, a gente não se interessa. Eu acho que essa direção que entrou agora vai conseguir melhorar, se eles aguentar a pressão, porque não está sendo fácil. O pessoal, as vezes cobra bastante, mas a gente entende que não é fácil. Desde que passamos a receber assistência técnica do CAPA, eles estão ajudando muito. Porque a gente sentia falta do técnico acompanhar, porque uma vez nós plantamos tomate e perdemos tudo e a gente desanimou. Agora com a entrada do Diego, eu acho que agora a gente tem tudo pra crescer (T. M., associado COOCAMP, 43 anos).

Desunião! Não sei se a gente é teimoso de tá aí, ou o povo não quer a cooperativa, não consigo entender. É claro que desde aquela vez da investida da Polícia Federal, a gente quebrou que não teve mais jeito, que não conseguiu mais dar a volta. A gente tá aí se arrastando, a cooperativa tá viva, tem dívida, mas eu não sei até onde que vai. Daí no ano que vem pra frente, a gente já não sabe. Eu vou ficar até a próxima assembleia da cooperativa em março e vou sair, já comuniquei que vou sair e o Sidnei (presidente) também falou que vai sair e não sei o que vai acontecer, se os cooperados vão assumir... (X. G., conselheiro de administração COOCAMP, 32 anos).

Talvez por terem vivenciado os transtornos provocados internamente na cooperativa pela denúncia feita em 2013 (operação agro fantasma), os dirigentes da COOCAMP afirmam que isto influenciou duramente os negócios da cooperativa, resultando na desmotivação e falta de interesse por parte dos associados. Appendini e Nuijten (2002, p. 83, nossa tradução) comentam sobre a importância de analisar conflitos e tensões, “os temas polêmicos, as áreas de tensão e os conflitos abertos tem importância capital para qualquer análise de instituições” permitindo entender como se juntam e se separam grupos e as disputas de poder existentes. No caso desta cooperativa, parece haver uma desmotivação generalizada, que se reflete na preocupação dos associados com as vendas e com o recebimento, neste caso em específico, o presidente afirmou já ter sido acusado de desviar recursos da cooperativa e sofreu ameaça de associado que queria receber suas vendas, quando o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Educacional – FUNDEPAR, atrasou os pagamentos da alimentação escolar.

Casos assim, criam nos dirigentes sentimento de impotência e fazem com que as dificuldades, como a necessidade de abertura de novos mercados e aumento das vendas para os programas governamentais, pareçam intransponíveis. Abramovay (2000), comenta que o capital social é por si, a solução para os problemas da cooperação, necessitando que a confiança seja trabalhada ao ponto de não necessitar um mediador, fazendo da reciprocidade o fator determinante para a participação.

Entre os motivos que levaram a COOPAFI a ser liquidada, descobriu-se a falta de planejamento para os investimentos, ausência de um calendário de pedidos com quantidades semanais de entrega que prejudicou os produtores fazendo com que perdessem produtos na roça, além dos atrasos nos pagamentos por parte do governo. Um dos dirigentes entrevistados (E. C., 58 anos), apontou a centralização das decisões pela COOPAFI Central, como o fator que determinou o fechamento da COOPAFI de Dois Vizinhos, segundo ele, como a CLAF já existia e estava melhor estruturada, optaram por fechar a cooperativa e convenceram os dirigentes da época, que esta seria a melhor decisão. “Então fechou”.

É que primeiro veio o dinheiro, pra depois criar a cooperativa. Tinha que criar a cooperativa, criar corpo e daí vir o dinheiro. Veio os pés pela cabeça, aí não se criou um grupo forte, né (B. Q., Associado COOPAFI, 67 anos).

Eu acho que deu uma caída lá em cima na central e atingiu nós, as cooperativas mais pequenas. Os próprios associados da COOPAFI eram os mesmos da CLAFs e através de uma montoeira de reuniões, eles decidiram parar com as COOPAFIs pra se unir com a outra (E. C., conselheiro de administração COOPAFI, 58 anos).

Estes contratempos desmotivaram os dirigentes, exercendo grande influência para que a cooperativa encerrasse suas atividades e fosse liquidada em 2018. Segundo os dirigentes daquela cooperativa, os principais motivos foram as mudanças de governo que implicaram em demora para a efetivação dos pedidos, principalmente das hortaliças, que se perdiam e não eram entregues nas escolas e, também, a falta de preparo dos que ocupavam a direção naquele momento. Também, foi possível constatar a forte intervenção da COOPAFI Central na definição das regras de funcionamento. “É como o estatuto que eles montaram que eu acharia que não servia pra esse tipo de associação, eu achava que tinha que ser diferente, era uma grade fechada, foi montado de cima pra baixo” (E. C., conselheiro de administração, 58 anos). Esta constatação sugere que ocorreu discussão apenas para difundir a ideia e organizar os agricultores em torno da cooperativa, deixando de lado ou menosprezando a importância de discutir com os interessados, regras básicas como o estatuto social.

Pode-se afirmar que as três cooperativas passaram por dificuldades diferentes em momentos diferentes por motivos diferentes, resultando em situações que exigiram comprometimento dos dirigentes e participação ativa dos associados, ou seja, a interiorização dos elementos da cooperação. Para Putnam (1996, p. 178), quando “os participantes estão perfeitamente cientes do risco de descumprimento e os organizadores tem certo cuidado ao escolher os membros. Assim, é importante para qualquer eventual participante ter uma

reputação de honestidade e confiabilidade”, demonstrando que é vital para a cooperativa conseguir manter a confiança entre os cooperantes.

Depois de se manifestar sobre os motivos que trouxeram a cooperativa para a situação em que se encontra atualmente, associados e dirigentes manifestaram também, suas expectativas quanto ao futuro da cooperativa. Na COOPERVEREDA, investir na produção orgânica é o principal objetivo dos entrevistados. Os entrevistados da COOCAMP, apontaram a necessidade de investir em gestão, abrir novos mercados e conseguir maior comprometimento dos associados. Os entrevistados da COOPAFI, esperavam que a cooperativa crescesse, mas infelizmente suas atividades já foram encerradas e a cooperativa foi liquidada em 2018.

A próxima seção analisará a comunicação no ambiente interno da cooperativa, como ela influencia as opiniões a respeito das ações dos dirigentes e na participação dos associados.

4.1.4 A comunicação e a gestão

Ao aceitar o proponente como associado, algumas cooperativas informalmente comentam sobre as regras internas de funcionamento e oportunidades de participação, mas não deixam claro para o associado os objetivos pelos quais a cooperativa fora criada, nem, tampouco, o que a cooperativa espera dele, desta forma, continua valendo a expectativa que o associado tem em relação à cooperativa e, a partir disso, passa a cobrar seus direitos ao invés de participar e colaborar.

Tem muitos sócios fundadores que não estão mais na cooperativa. Eu vejo que falta pro sócio da cooperativa, o entendimento, o sócio tem que entender como é que funciona a cooperativa, por que não adianta eu ir hoje lá em casa plantar alface, sem entender que vai dar no intervalo (de aulas) e não vai ter entrega. Então se eu não entender essa lógica da cooperativa, eu vou... ah, eu plantei lá e eles não pegaram a produção (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Portanto, a forma como acontece a comunicação mostrou exercer influência direta no relacionamento entre os dirigentes e cooperado. Em seguida, buscou-se entrevistar associados que tivessem participado do processo de constituição da cooperativa, a fim de investigar o que motivou os fundadores a constituir a cooperativa.

O meu pai B. M., foi fundador do CAPA, depois da APAVI e é sócio da COOPERVEREDA e os objetivos sempre foram de ajudar o pequeno

produtor. Não é muito o que a gente vende, mas sempre ajuda (O. M., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 46 anos).

Mas o objetivo era criar a cooperativa, para nós pôr produto dentro dela e comercializar (X. M., conselheiro de administração COOCAMP, 55 anos).

Era uma época muito difícil, então as associações trabalhavam a produção e a comercialização, a central CRAPA tinha essa função de fazer. Não conseguiu fazer. Mas o problema de comercializar um produto da agricultura familiar é histórico. A COOPAFI veio nascer nesse período exatamente com o objetivo de ajudar a comercializar certos produtos que as cooperativas grandes não comercializavam. As cooperativas grandes comercializam milho, feijão, soja e o trigo, essa é a verdade, e foi assim historicamente. Mas a agricultura familiar não sobreviveria mais disso e tinha que produzir outras coisas. Estas outras coisas, a COOPAFI iria comercializar, mas teve muita dificuldade. (E. N., associado COOPAFI, 75 anos).

Com esta investigação foi possível descobrir que a intenção dos fundadores era, principalmente, ingressar no chamado mercado institucional através dos programas PAA e PNAE. Algumas cooperativas tentaram abrir suas lojas próprias com o objetivo de vender os alimentos direto ao consumidor e assim poderiam diminuir o custo para o consumidor e elevar o valor para o produtor. Portanto, todos buscavam uma forma de vender sua produção e garantir melhores condições de renda para a família e se manter na unidade de produção, para tanto, era necessário seguir padrões de produção e cumprir as exigências habituais para vender seus produtos nas lojas e nos programas governamentais. Ao tratar da origem das instituições, referindo-se ao hábito e a comunicação, Berger & Luckmann (2014, p. 81) apontam que “na experiência real, as instituições geralmente se manifestam em coletividades que contêm um número considerável de pessoas”, sugerindo que a medida que os indivíduos conhecem o contexto histórico daquela instituição, passam a seguir os exemplos dos primeiros a participar. Esta tipificação das ações acaba sendo inserida na vida cotidiana dos associados, tornando isso um hábito que será difundido entre os membros daquele grupo social até institucionalizar-se.

Geralmente as ações repetidas uma vez, ou mais, tendem a se tornarem habituais até certo ponto, assim como todas as ações observadas por outro necessariamente envolvem alguma tipificação por parte deste outro. Contudo, para que se realize a espécie de tipificação recíproca [...] é preciso que haja uma situação social duradoura, na qual as ações habituais dos indivíduos se entrelacem (BERGER & LUCKMANN, 2014, p. 83).

Partiu-se então para descobrir, quem é convidado para participar das reuniões importantes. Nas três cooperativas, dirigentes e associados afirmaram que todos os associados

e as entidades apoiadoras são convidados para as reuniões importantes. “Convidamos todos os sócios. Geralmente a gente faz uma reunião, a princípio com a diretora e daí, depois a assembleia geral” (H. D., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

Quando questionados sobre quem realmente se dispõe a participar das reuniões, as opiniões se dividiram. Para os dirigentes da COOPERVEREDA, sempre participam das reuniões os associados mais conscientes, diferente da COOCAMP, onde a participação concentra-se nos dirigentes. Na COOPAFI nos últimos períodos, a participação dos dirigentes era maior, mas, também participavam os associados mais conscientes.

Era o sócio que tava mais ativo na cooperativa entregando produto, né. Não era 100%, era média (D. Q., associado COOPAFI, 56 anos).
Quase sempre os mesmos (T. B., conselheiro de administração COOCAMP, 40 anos).

Nos casos estudados, todos faziam reuniões com o conselho de administração antes da assembleia geral, a fim de alinhar os objetivos e apresentar ideias próximas umas das outras, para evitar dispersar os assuntos ou abrir espaço para assuntos polêmicos.

Sendo a assembleia geral, a expressão máxima da democracia e da igualdade no cooperativismo, é naquela ocasião que os associados podem decidir os rumos da cooperativa, participando e opinando sobre as propostas apresentadas. Independentemente de ser rico ou pobre, ter menor ou maior influência, todos têm o mesmo direito ao voto, e todo voto tem o mesmo valor e todos buscam defender o interesse coletivo. Ostrom (2000) afirma que quando os participantes de um determinado grupo atuam de maneira independente em busca de melhores resultados, os benefícios comuns, geralmente são menores. Portanto, a cooperação torna-se um contraponto ao individualismo e à minimização da perda individual, potencializando os ganhos quando os indivíduos agem para o bem coletivo.

Por sua importância, a assembleia geral requer comunicação eficiente antes, durante e depois desta e seja eficaz de tal forma a alcançar todos os associados. Neste sentido, o conselho de administração deve envidar esforços para que haja a maior participação possível de associados na assembleia geral e, para isto, alguns itens previstos pela Lei 5.764/71 podem e devem ser bem observados (BRASIL, 1971).

Os dirigentes acreditam que quando o associado participa da assembleia geral, compromete com a cooperativa e se alinha com o direcionamento dado pela assembleia geral, diminuindo a pressão sobre os gestores e, também, a competição entre os associados, de forma a promover uma situação mais sustentável internamente. A pesquisa de campo

constatou que todas as cooperativas realizam assembleias gerais, principalmente para cumprir o disposto na Lei 5.764/71³.

Mesmo cientes de que nas assembleias gerais, os cooperados têm a oportunidade de expor suas ideias, constatou-se que raramente algum associado sugere algum assunto para ser discutido na ordem do dia (pauta), contudo, todos os dirigentes afirmaram que mesmo não constando do edital de convocação, o associado pode no item assuntos gerais, abordar um assunto e colocá-lo em apreciação pela assembleia. Cabe ressaltar, que segundo a Lei 5.764/71, para um assunto ser votado precisa constar como item da ordem do dia, no edital de convocação, e que o item assuntos gerais, só deve ser usado para avisos e comunicados (BRASIL, 1971).

Supostamente, a participação dos associados nas assembleias gerais deveria ser maior na cooperativa com melhor resultado econômico, mas se observa que somente na COOPAFI, cooperativa com maior dificuldade financeira o percentual de participação dos associados na assembleia geral, foi superior a 80%. Para Singer (2002), há uma verdade que fala por si mesma, “cooperativas que vão mal fecham, cooperativas que vão bem deixam de ser cooperativas [...] não se pode generalizar, mas há um fundo de verdade nisso, pois cooperativas que vão mal, tem altos índices de participação, demonstrando que os sócios estão interessados em consertar o que está errado” (SINGER 2002, p. 20).

No início era mais, depois o pessoal foi se acomodando, se acomodando e aí uma média nos últimos tempos era de 50% que participava. Os outros colocaram na mentalidade, uma relação de representação e aí não era importante a participação deles. A minha análise é a seguinte: a medida de que as pessoas vão tendo resultados econômicos que os satisfazem e que tem uma direção que faz o processo econômico se desenvolver, os associados vão se acomodando – não há necessidade de eu estar lá pra corrigir falhas, tá indo no caminho certo, então, não preciso ir. O que eles fizerem, tá bem feito. – Eu acho isso um mal, porque de repente pode... e nós temos exemplos aí, deixamos pra direção, deixamos pra uma parcela pequena e

3 LEI 5.764/1971 - SEÇÃO II Das Assembleias Gerais Ordinárias - Art. 44. A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho fiscal, compreendendo: a) relatório da gestão; b) balanço; c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho fiscal. II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho fiscal e de outros, quando for o caso; IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de administração ou da Diretoria e do Conselho fiscal; V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

daqui a pouco a organização ... Essa é a minha análise! Nessa questão de mercado, se eu não tiver necessidade ou não acesso ao que a cooperativa me oferece em questão de mercado, pra que que eu tô lá? Tem muita gente que saiu da cooperativa e nem quis as quotas, simplesmente abandonou. Eu me estabeleci economicamente, arrumei outro mercado e a cooperativa não me serve mais, deixa lá! O pessoal que tá lá, que toque! (B. T., conselheiro de administração COOPAFI, 67 anos).

Singer (2002, p. 20), menciona também “que o oposto ocorre em cooperativas que vão bem, onde os sócios pouco participam, e acabam sem perceber abrindo mão da autogestão para a heterogestão”, e aponta para exigência de participação efetiva dos associados nas assembleias das cooperativas, ressaltando a necessidade de formação democrática e cooperativista para evitar a degeneração da organização pela simples falta de participação. Com alegações diferentes, muitos associados não participam das assembleias, mas os maiores percentuais de participação constatados, estão na COOPERVEREDA e depois na COOPAFI, a melhor e a pior situação financeira respectivamente.

Com opinião semelhante à de Singer (2002), Bialoskorski & Marques (2006), mostram um ângulo diferente para justificar a participação dos cooperados nas assembleias gerais. Segundo eles, o desempenho econômico da cooperativa exerce influência sobre a participação do associado devido a uma dicotomia, onde quanto melhor o desempenho, menor a participação dos associados, exigindo custos e esforço adicional para a superação.

Zylbersztajn (1994) afirma que a participação está vinculada à percepção pelo associado de que o benefício em ser associado provem da venda de seus produtos. Desta forma, as eventuais sobras anuais da cooperativa, não servem de estímulo à sua participação e, finaliza, defendendo que o princípio da agencia pelo associado deve ser estimulado através do desenvolvimento de estruturas flexíveis e representativas do quadro de associados, como por exemplo, a criação de comitês que descentralizam as responsabilidades e incentivam a participação dos associados, inclusive preparando as chapas que irão concorrer aos cargos nos conselhos de administração e fiscal.

Ao questionar os dirigentes se os nomes dos candidatos ou as chapas são divulgados previamente, com tempo hábil antes da assembleia geral para facilitar a escolha e o posicionamento do associado no momento da votação, os dirigentes da COOPERVEREDA afirmaram que a chapa é montada na hora, durante a assembleia geral. Na COOCAMP percebe-se uma situação mais complicada, pois os dirigentes disseram que os nomes são divulgados com antecedência, mas há grande dificuldade para encontrar quem queira

participar das chapas. Segundo os dirigentes da COOPAFI, as chapas eram montadas anteriormente, mas a divulgação era feita na assembleia geral.

A preocupação com a forma que é constituída a chapa e a falta de preparo dos eleitos para o exercício da função, é também uma preocupação dos dirigentes, como se observa na resposta do dirigente da COOPERVEREDA.

É isso eu estava conversando esses dias, que geralmente era escolhido meio em cima da hora né, pouco se muda também. Mas a ideia é fazer nas próximas trocas, fazer tipo um... não vem a ser um cursinho, mas que a pessoa saiba a função da cooperativa, antes de entrar, na hora que ele exerce o cargo, pra saber o que, que ele pode exercer na cooperativa, tanto no conselho fiscal, como na diretoria (H. C., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 44 anos).

Observou-se que nenhuma das cooperativas pesquisadas constitui comissão para conduzir o processo eleitoral, para de forma organizada acolher os nomes dos candidatos ou mesmo havendo duas chapas, conduzir a eleição de forma pacífica e ética.

Os depoimentos evidenciam a necessidade de as cooperativas melhor conduzir o processo eleitoral e preparar os sucessores para os cargos a que se propõem assumir, para que eles desenvolvam a capacidade de identificar, analisar e tratar as questões de acordo com as melhores alternativas e possibilidades disponíveis. Antonialli & Souki (2005), mostram que o modelo democrático de participação e eleição nas cooperativas possibilita a certos grupos, que estes se apropriem do poder e o utilizem para benefício próprio. Os autores ressaltam que isso pode estar relacionado com o maior poder de articulação interna ou externa deste grupo e, conseqüentemente, conseguem ocupar o maior número de cargos administrativos. Também, Ventura *et al* (2009) afirmam que “a capacitação dos conselheiros [...] é fundamental para que eles possam tomar decisões bem qualificadas, identificar e apresentar questões a serem tratadas.” Ao democratizar as informações, alcança-se outros dois pontos importantes: evita-se a perpetuação ou a impressão de que esse ou aquele dirigente é insubstituível e, também, evita a centralização de conhecimento que confere ao dirigente, acúmulo de poder e sobreposição aos demais.

4.2 A governança e seus fatores influenciadores

Considerando a matriz sistematizadora para este estudo, a dimensão governança a ser abordada nesta seção, discutirá os mesmos fatores condicionadores da dimensão governança, analisando os fatores condicionadores sob a lógica da governança cooperativa. O trabalho se

inicia com o fator: liderança, que identificará os princípios que constroem a confiança entre associados e dirigentes, as possíveis influências externas e as decisões que os líderes tomam no dia a dia da cooperativa, em seguida será tratado o fator responsabilidades, onde serão abordadas as responsabilidades que recaem sobre os gestores, como atuam na busca pelo resultado econômico, e os processos operacionais existentes na cooperativa, também, será discutido o fator capital social, analisando a existência de processos operacionais e normas que influenciam a cultura organizacional e o crescimento da cooperativa e, por fim, no fator comunicação, serão investigadas a eficiência da comunicação interna e suas influências na perpetuidade da cooperativa.

A governança demanda da cooperativa, regras claras, como explicam Araújo, *et all* (2007, p. 3), devendo também respeitar “os valores da própria governança, quais sejam: *‘compliance*: conformidade legal; *accountability*: prestação responsável de contas; *disclosure*: transparência nas ações e demonstrações contábeis e *fairnes*: conformidade legal”.

Neste sentido, os conselhos de administração e fiscal precisam ser responsáveis para com os associados, devem ter independência separando os papéis entre eles. Exemplificando, deve-se separar o conselho de administração como órgão político representativo, da diretoria executiva (presidência, tesouraria e secretaria) que possui caráter estratégico e trabalha no dia a dia, com decisões táticas/operacionais.

Mas como se dá a distribuição de funções nas cooperativas da agricultura familiar, onde comumente a estrutura e os poucos recursos existentes, quase sempre faltam para o básico? Estudo feito por Araújo, *et all* (2007), dá conta de que existem duas situações quando se trata da governança nas cooperativas: a primeira em nível documental onde os indicadores permeiam a estrutura das cooperativas e sugerem que as definições de funções e cargos realmente funcionam e outra, que é a percepção dos cooperados e suas insatisfações com relação a comunicação, ética e relação entre colaboradores e associados, na prática.

4.2.1 A liderança e a governança

Entendendo a governança como um conjunto de regras e procedimentos formais, que dirigentes e associados devem seguir e guardar para manter a organização interna, faz-se necessário padronizar estes procedimentos, para evitar privilégios ou omissões nas decisões criando desconfiança e insatisfação no ambiente interno.

Considerando que todas as cooperativas pesquisadas afirmaram ter um ou dois diretores sempre disponíveis para ajudar nas mais variadas tarefas, esta seção se inicia analisando a

existência de remuneração para os dirigentes, como são formalizados e controladas e quais critérios são levados em consideração, para a definição dos valores. A COOPERVEREDA adota um livro de presença, onde os diretores assinam nas datas que estão trabalhando para a cooperativa, este livro serve para o setor administrativo determinar a quantidade de diárias a serem pagas a cada dirigente. A cooperativa possui duas funcionárias que utilizando um sistema de software, organizam os pedidos dos produtos de cada associado, emitem romaneios de entrega e notas fiscais, para então os diretores executarem a entrega. Tudo isto facilita para os diretores tomar decisões mais assertivas, com base nos indicadores financeiros disponíveis, e mantém organizada a parte administrativa da cooperativa.

Salário não, mas diária sim. Acho que ele precisa ganhar pra poder trabalhar também, se não como é que ele vai se sustentar. Precisou de alguma coisa lá, ele vem aqui até com o carro dele, então eu acho que é justo isso aí. Ele já está deixando a propriedade pra tá lá cuidando (B. M., associado COOPERVEREDA, 76 anos).

Na COOCAMP, os diretores não ganham diárias nem salário para executar a função que assumiu na assembleia geral. “Não! nenhum de nós recebe nada, o trabalho é todo feito por nós e agora que a gente vai dar uma ajuda de custo para um menino fazer essa parte de lançamento de notas e coisarada” (T. B., conselheiro administração COOCAMP, 40 anos). Nesta mesma linha, descobriu-se que a COOPAFI restituía as despesas, quando os dirigentes participavam de reuniões em outros municípios e precisavam fazer suas refeições por lá.

Constatou-se que nenhuma cooperativa paga salário para os diretores, independentemente da quantidade de dias trabalhados por semana, sendo assim, todo trabalho é remunerado sob a forma de diárias ou restituição de despesas e estas medidas são discutidas e aprovadas em assembleia geral. Para definir o valor das diárias, os cooperados baseiam-se no preço de um dia de serviço do trabalhador rural, pois o propósito da diária, é cobrir as despesas do diretor, já que para estar à disposição da cooperativa, ele precisa pagar alguém para substituí-lo em suas atividades na unidade de produção, como afirma B. G. (conselheiro de administração da COOPERVEREDA, 63 anos): “o presidente ganha. Ele deixa lá a roça e vem assumir ali na cooperativa, que ele ajuda lá dentro da loja, também. E então a gente paga os dias dele”.

Também se constatou que a COOCAMP não dispõe de recursos financeiros para manter uma pequena estrutura operacional. Por esta razão, dois dirigentes dedicam-se às atividades diárias da cooperativa, acumulando funções e tomando decisões imediatas e, neste caso, a ausência de estrutura formal de controle, como softwares, planilhas, livros, notas, etc...

dificulta as decisões administrativas e não deixa aos diretores, outra opção, senão confiar nas pessoas e pedir ajuda para as tarefas. Segundo um dos diretores, é sua esposa que durante a noite faz os lançamentos dos valores de entrada e saída, em um caderno.

A dificuldade para criar e manter os controles financeiros e a ausência de indicadores que facilitariam as decisões, criaram na COOCAMP complicações, que levaram a desconfiança. Se houvessem mais ferramentas de controle, na ocasião em que um dirigente foi ameaçado e acusado de desvio de dinheiro, seria possível apresentar relatórios e controles que assegurariam a veracidade das informações e inibiria os comentários feitos fora do ambiente cooperativo. Para Putnam (2006), a confiança é elemento básico, principalmente porque em situações como esta, a fiscalização de todos os atos é praticamente impossível devido a inexistência de controles financeiros. Abramovay (2000) afirma ser impossível analisar a confiança no contexto de uma organização, sem que se analise o modelo de governança e a comunicação entre cooperativa e associado, sendo este, ponto fundamental da cooperação, uma vez que comunicação enseja transparência e transparência estabelece relações de confiança.

O sistema de software implantado pela COOPERVEREDA transmite segurança para os associados, quando recebem informações financeiras da cooperativa nas reuniões. Isto reforça a confiança nos dirigentes pela segurança na informação prestada, conforme se observa nos depoimentos e nas notas dadas pelos associados aos dirigentes.

Sempre falta alguma coisa, mas o cara tá ali se dedicando, mas eu dou um nove (G. K., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

A metade ainda confiava (nota 5) porque ali tinha uma questão política no meio (D. Q., associado COOPAFI, 52 anos).

Eu acho que eles tão trabalhando bem, não digo 10, mas 8, acho que sim (T. M., associado COOCAMP, 43 anos).

Nesta ocasião, os associados avaliaram os dirigentes com notas que variaram entre 0 e 10 e a COOPERVEREDA novamente se destacou quando os associados avaliaram seus dirigentes com notas 8 e 9, enquanto nas outras cooperativas as notas foram menores. Isto nos levou à outra questão, qual seria a percepção dos dirigentes quanto a confiança neles depositada pelos cooperados.

Os diferentes níveis de confiança ficam mais fáceis de entender quando analisados os motivos destas opiniões. Na COOCAMP, os dirigentes entendem que não possuem nível mais alto de confiança por serem uma equipe pequena para executar os trabalhos diários e por

conta disso, não conseguem atender todas as demandas dos associados, deixando sempre alguma insatisfação. Enquanto que na COOPERVEREDA, os dirigentes alegam que por trabalharem somente com produção de alimentos orgânicos, os agricultores, que ainda não são certificados, têm que aguardar o período do processo de transição até conseguirem a certificação para poderem ser efetivados como cooperados. Entretanto, como o processo de certificação é participativo, a confiança acaba sendo naturalmente alimentada e todos procuram fazer sua parte, como em um sistema de aval solidário, onde um garante o outro. Na COOPAFI, os dirigentes não tiveram uma boa avaliação, talvez, pela cooperativa já ter encerrado suas atividades e, com isto, fica evidente que algo não estava certo.

Analisando os resultados das duas perguntas, verifica-se que as notas atribuídas pelos associados não se distanciam da auto avaliação dos dirigentes, havendo uma percepção dos dois lados, sobre as fragilidades e pontos a serem melhor trabalhados para garantir transparência e confiança.

Tendo analisado a confiança dos associados nos dirigentes, buscou-se saber o que os dirigentes pensam sobre os associados. Na COOPAFI os dirigentes comentaram sobre duas situações que geravam desconfiança dos associados. A primeira destas estava relacionada ao preço que o associado cobrava quando vendia para a cooperativa, que segundo os dirigentes, eram frequentemente mais altos do que os preços para os supermercados. Outro aspecto, foi o envolvimento político partidário que pela rivalidade existente numa cidade pequena, incitava a desconfiança em associados com opinião política diferente. Na COOCAMP, o principal fator de desconfiança, segundo os dirigentes, é a falta de comprometimento de alguns associados, que tratam a cooperativa como uma relação comercial qualquer, visando apenas o dinheiro e não a cooperação, mas, ainda assim, mais da metade dos dirigentes afirmaram confiar nos associados. Na COOPERVEREDA, a maioria dos dirigentes disseram que confiam nos associados, mas alguns entendem que se deve “confiar desconfiando”.

Para Abramovay (2000) e Putnam (1983), a confiança tem sido o ponto frágil da governança, abrindo espaço para questionamentos quando a participação não é efetiva, pois a confiança promove a cooperação e quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação, já que a própria cooperação gera confiança. Esta, não se trata da confiança pessoal, mas da confiança social, que segundo Putnam (1993), é construída por regras de reciprocidade e pelo sistema de participação cívica. As regras de reciprocidade transferem de um para o outro, o direito de controlar a ação e o autor, exemplifica, utilizando o caso dos vizinhos que limpam diariamente seus jardins não

somente para que o vento não leve folhas para os jardins dos vizinhos, mas, também, pela rigorosa regra já estabelecida na vizinhança, de manter limpos os jardins.

A base dessa regra é a cooperação, que fortalece a confiança social, podendo estar baseada na amizade que gera reciprocidade individual ou na reciprocidade generalizada, que trabalha com a expectativa mútua de que a qualquer momento um favor concedido hoje possa ser retribuído. Produzindo, assim, uma contínua relação de troca, demonstrando que a relação interna de confiança é fundamental, mas devem ser utilizadas formas e ferramentas disponíveis para a certificação, fiscalização das decisões e atitudes internas da cooperativa.

Uma dessas ferramentas - o conselho fiscal - passa quase despercebida, exatamente por estar presente em todas as cooperativas, é encarado apenas como obrigatoriedade legal, recebendo tratamento e consideração de menor importância dentro da própria cooperativa, inclusive por aqueles que foram eleitos para cumpri-la. Quando atuante, este órgão tem a função de auxiliar no cumprimento das normas e dar segurança à cooperativa.

O conselho fiscal foi instituído pela Lei 5.764/1971, que em seu Artigo 56 prevê: “a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um conselho fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela assembleia geral...” (BRASIL, 1971). Douglas North (1994, p. 362) afirma que algumas sociedades ficaram “presas” em uma matriz institucional e por não se especializarem e não reorganizarem a divisão do trabalho, acabam não produzindo riquezas em decorrência de sua falta de evolução.

Para saber mais sobre a atuação do conselho fiscal e comparar a atuação deste entre as cooperativas pesquisadas, todos os entrevistados analisaram qual seria o conselho mais atuante entre o de administração ou o fiscal.

Ah, o de administração! Até porque o conselho fiscal até hoje nas organizações, o papel deles é pouco exercido, na minha opinião. Porque é um conselho que as vezes a direção tem medo e não deveria ter medo, certo? - é só pra ver se tem desvio - eu acho que isso é incompleto, a função de um conselho fiscal. Então o administrativo acha que toda a responsabilidade é dele e todo o direito é dele. Então o conselho fiscal nas diversas organizações é muito alheio ao seu papel, e as organizações manipulam as informações quando podem e lembro bem disso da [cooperativa de crédito], quando eu entrei na [cooperativa de crédito] eu me posicionei muito. Meu Deus, não tem coisa melhor do que um conselho fiscal que chega e pega as coisas pra nós e manda as coisas pra nós, porque é em cima disso que nós vamos acertar as coisas. Eles tinham um medo louco, então eu digo pela experiência! (E. N., associado COOPAFI, 75 anos).

Investigando a COOPAFI, descobriu-se que os conselheiros fiscais se reuniam apenas uma vez por ano, normalmente antes da assembleia para assinar o parecer do conselho fiscal, que sempre recomendou a aprovação das contas do conselho de administração. Durante o ano, quando eram chamados para reuniões, os fiscais recebiam as informações do próprio conselho de administração e saíam sem questionar. “Ninguém via nada disso aí. Era eles que faziam, os cabeças ali, eles estavam ali mesmo, né. [...] É como eu te falei, eu era só pra ser” (M. U., conselheiro fiscal COOPAFI, 59 anos).

Na COOCAMP e na COOPERVEREDA a situação não é diferente, como se percebe nos depoimentos abaixo:

Sim, eu vejo eles me relatar. Até, no dia que eles me colocaram pra ser fiscal, eles tavam fazendo esse negócio, relatando quanto que foi gasto, quanto que tem e no que gastaram e quanto que tá em caixa, tudo isso (P. N., conselheira fiscal COOCAMP, 32 anos).

(risos) É a diretoria que está a frente mesmo. O fiscal tá meio parado! Mas, olha nem eu mesmo sei dizer porquê. Porque antigamente a gente se reunia uma vez por mês, quando era a APAVI, e era assim, todo mês a gente tinha que se encontrar e agora não é obrigado, então, a gente não vai, é mais ou menos isso. Então talvez seja por falta de tempo, acúmulo de coisas... eu sei que o conselho fiscal tem um papel fundamental ali né. Vai um preso, é primeiro o fiscal, pra depois ir o resto e, mesmo assim, a gente vai deixando. A gente sabe disso, então nessa parte o conselho fiscal tá deixando a desejar (J. N., conselheira fiscal COOPERVEREDA, 44 anos).

Vê-se pelos depoimentos, que por desconhecer as atribuições inerentes ao cargo, os próprios conselheiros fiscais ingressam na função apenas para cumprir a determinação legal de composição ou de renovação obrigatória do conselho fiscal ao término de cada mandato, ou mesmo, pela confiança e proximidade com os dirigentes, esquecendo ou desconhecendo as obrigações legais a que se sujeitam. Restando, em inúmeros casos, a coobrigação e a responsabilidade civil em processos administrativos punitivos, que acabam bloqueando e desgastando seus bens pessoais ou de sua família. É necessário preparar os conselheiros fiscais para o exercício da função, inicialmente mostrando o que e onde fiscalizar para estes criarem um calendário de reuniões que permita acompanhar as ações do conselho de administração, conforme determinam os estatutos das cooperativas.

Utilizando como exemplo as cooperativas de crédito, Ventura (2009, p. 28) comenta que “dos 38 processos instaurados pelo Banco Central do Brasil entre os anos 2005 e 2008, contra cooperativas de crédito, todos continham a má gestão como item de acusação (Lei nº

4595 de 1964, artigo 44, § 4º⁴). Em 24 desses processos, havia intimação de conselho de administração e/ou do conselho fiscal, por omissão”. Por fim, argumenta que os dirigentes (administradores e fiscais) devem empregar instrumentos que proporcionem transparência nos negócios da cooperativa e evitem conflitos internos e exemplifica, entre outras sugestões, que a eleição dos membros do conselho fiscal seja feita de forma desvinculada e independente da eleição para o conselho de administração, em assembleia específica para isso. Nesta eleição, não seriam votadas chapas, mas os nomes dos associados e devendo ser empossados os candidatos mais votados, afim de favorecer a independência do conselho fiscal.

Outro aspecto pesquisado, foi a possibilidade de existir influência externa nas decisões dos dirigentes. Questionados sobre a existência de alguma norma ou acordo que permita ou impeça a participação nos conselhos da cooperativa, de associados que ocupam cargos eletivos, políticos, os entrevistados das cooperativas COOPERVEREDA e COOCAMP responderam que os estatutos destas não rezam sobre isso, afirmando que no passado já houve situação semelhante e isto não interferiu nas decisões da cooperativa. Na COOPAFI, os entrevistados, também, disseram que o estatuto não proibia, mas os entrevistados demonstraram contrariedade a isto, alegando que isto divide opiniões, inclusive, dentro da cooperativa. Contudo, os membros dos conselhos eram escolhidos e convidados de acordo com a opinião política do grupo que vinha gerindo a cooperativa, como observou um ex-conselheiro: “não, não tinha. Não, só existia pelos dirigentes mais grande, tinha que ser do mesmo lado político, tinha que ser só um lado político ali” (E. C., conselheiro de administração, 58 anos). Isso mostra a força da liderança e as influências exercidas, para que a cooperativa continuasse seguindo o pensamento da entidade apoiadora. Em situações como esta, a governança é desconsiderada, pois seria muito difícil constituir regras neutras para candidaturas ao conselho fiscal e procedimentos mais rígidos de fiscalização, com um conselho formado por pessoas indicadas por afinidade político-partidária.

Além disso, os conselheiros de administração delegam poder para um ou mais conselheiros, normalmente membros da diretoria executiva com maior tempo de dedicação à cooperativa, tomam decisões pelos demais. Desta forma, os diretores “liberados” (assim chamados os que tem dedicação exclusiva) recebem autonomia, para decidir e, posteriormente, ratificar sua decisão na próxima reunião do referido conselho.

4 A referida Lei foi atualizada e substituída pela Lei nº 13.506 de 13 de novembro de 2017, Art. 71. Revogam-se: [...] IV - os [incisos I, II, III, IV e V do caput](#) e os [§§ 1º e 2º do art. 34](#) e os [arts. 35, 36, 42, 43 e 44 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964](#);

Segundo Ventura *et al* (2009), 70% das cooperativas atribuem a condução dos assuntos do dia a dia, a um dos diretores eleitos, normalmente é o presidente e este, quase sempre é auxiliado por pelo menos um dos outros dois diretores, sendo eles que tomam as decisões estratégicas e executivas necessárias à condução da cooperativa no dia a dia. Estes líderes, dedicam no mínimo três dias por semana para as atividades da cooperativa, dividindo o tempo entre tarefas operacionais e decisões estratégicas, que posteriormente são apresentadas e ratificadas na reunião do conselho de administração.

Valadares (2005, p.65) aborda a necessidade de trabalhar internamente a educação dos cooperados de forma que seu entendimento vá além dos objetivos comerciais e dos princípios cooperativistas, pois “ela vai ao fundo da questão relacionada com a capacitação do associado para interagir na vida da entidade e busca a participação do quadro social de modo a viabilizá-la como empresa”.

Nesta seção foi possível observar a ação e a influência exercida pela liderança sobre a governança cooperativa, lançando luz sobre a atuação dos eleitos e como estes são conduzidos, muitas vezes, para atender finalidades diversas dos interesses da maioria dos cooperados. A liderança, neste sentido, tem subjogado a governança e seus procedimentos, utilizando a confiança depositada nos dirigentes para, algumas vezes, omitir e em outras, desconsiderar os processos operacionais, que asseguram veracidade nas informações e servem de base para decisões estratégicas e administrativas.

4.2.2 A responsabilidade e a governança

Segundo os preceitos da governança cooperativa, os conselhos de administração e fiscal, devem dar transparência em suas ações, sempre atuando dentro das responsabilidades e as normas de controle atribuídas a cada um destes. Segundo o IBGC (2009), isto pode ser feito pelo próprio conselho fiscal ou por uma área denominada controle interno, visando reduzir os riscos nos negócios da cooperativa. Também, destaca que as ações mal intencionadas podem estar associadas a dolo, imperícia ou imprudência. Podendo acontecer situações em que, pela boa fé ou ignorância das normas legais, os dirigentes tomem decisões guiados por seus próprios valores institucionais, gerando despesas frequentemente reprovadas pelos associados, como é o caso de rescisões contratuais a pedido do funcionário, em que a cooperativa demite pagando a multa de 40% sobre o Fundo de Garantia.

Todos os fiscais entrevistados entendem que cumprem corretamente suas funções, mas, quando questionados sobre a frequência com que se reúnem, as respostas mostram uma realidade diferente:

O conselho fiscal não se encontra muito, mas a diretoria, cada vez que aparece um problema eles se reúnem. As vezes é no final de semana, a cada 15 dias ou um mês (J. C., conselheira fiscal COOPERVEREDA, 44 anos).

Nós nunca se reunia. Só nós, não! (M. T., conselheiro fiscal COOPAFI, 59 anos).

Eles (diretoria) conversam de 30 em 30 dias. Mas as vezes tem coisas que eles decidem e a cada 60 dias nós tamo tudo junto e aí a gente discute (K. D., conselheiro fiscal COOCAMP, 56 anos).

Sendo todas pequenas cooperativas, apenas a COOPERVEREDA possui estrutura administrativa para executar os controles operacionais e com isto, facilita o trabalho de fiscalização. A COOCAMP e a COOPAFI não dispõem ou dispunham desta estrutura, tornando mais difícil o acompanhamento e a fiscalização dos trabalhos. Vale ressaltar que a existência de estrutura e instrumentos de controle não isentam o conselho fiscal de sua função de fiscalizar os atos do conselho de administração e verificar o constante cumprimento das normas previstas no estatuto social, portanto, não deve ater-se a verificações e apontamentos que não implicam em risco para a cooperativa.

Os conselheiros fiscais entrevistados, citaram dois tipos de reuniões, no primeiro tipo, a reunião é passiva e compassiva, ocorrendo apenas para “endossar” os atos do conselho de administração e emitir parecer favorável que ajudará na aprovação das contas na assembleia geral. No segundo tipo de reunião, os fiscais disseram que conferem os valores das despesas e a existência de notas fiscais. Em nenhuma das citações, foi abordado o estatuto social como balizador dos procedimentos de fiscalização, conforme determina a Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971).

Para Ventura *et al* (2009, p. 164), o conselho fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e controle de uma cooperativa, sendo subordinado diretamente à assembleia geral, mas, sua relevância por vezes se limita a análise de documentos de natureza contábil e emissão de pareceres, quando sua principal atribuição seria “fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários”. Mas, este dever não tem sido ignorado apenas pelos fiscais, como se pode observar na pesquisa feita por Ventura *et al* (2009). No estudo feito por Ventura *et al* (2009) em cooperativas do ramo de crédito no Estado de Minas Gerais, os autores apuraram que 54,3% dos associados

desconhecem a importância do conselho fiscal e, mesmo assim, 77% dos associados por eles entrevistados, consideram que o conselho fiscal é eficaz e preocupado com a solidez da cooperativa.

Pode-se levar em consideração que os indivíduos eleitos desconhecem as obrigações legais do cargo a que se candidataram, mas são conscientes da responsabilidade moral que assumem diante da assembleia geral como guardiões da cooperativa. O que nos remete à seguinte pergunta: depois de eleitos, estes indivíduos se acomodam ou a relação de confiança nos membros do conselho de administração é tão grande a ponto de praticamente desconsiderarem ou subjugarem a importância da função de fiscalizar? Para Hodgson (2006), as ações e feedbacks dos indivíduos, se refletem em auto reforço e auto perpetuação, portanto, as instituições não se perpetuam pelas regras que possuem, mas, pelos comportamentos, ações e aspirações individuais e, podem, em alguns casos, ter como base, mentes que possuem aspirações diferentes e contaminam a organização com suas convenções e hábitos, tornando a irregularidade das ações, um comportamento aceito pelos demais.

A independência do conselho fiscal em sua atuação pode ser questionada, quando analisa-se que poucos dirigentes entrevistados aceitaram candidatar-se, por entenderem a necessidade de participar e contribuir para o crescimento da organização cooperativa. Todo o restante foi convidado pelo conselho de administração ou aceitou o cargo por que faltava gente. Esta informação, converge com a opinião de Ventura *et al* (2009), que afirmam: “[...] os integrantes da Diretoria Executiva assumem papel preponderante na definição de estratégias da cooperativa e na formação de chapas que concorrerão aos seus órgãos estatutários” e isto abrange a chapa do conselho fiscal.

Outro importante aspecto da governança é a participação de todos os envolvidos no processo de cooperação, associados e dirigentes, em eventos da cooperativa. Estes ambientes permitem comunicação mais horizontal e facilitam que associados com atividades, objetivos e ideias diferentes se expressem diretamente aos diretores, sugerindo mudanças ou cobrando suas responsabilidades. Neste sentido, a pesquisa aponta a falta de participação dos associados como um dos fatores que dificultam a comunicação interna, colocando sob responsabilidade dos gestores a tarefa de fazer chegar os últimos acontecimentos ao associado. Mesmo que esta tarefa seja considerada difícil de ser cumprida se não houver interesse de ambas as partes, pois podem resultar em conflitos e acusações sobre assuntos, tais como, a saúde financeira da cooperativa, divisão desigual dos pedidos ou compras dos associados, ou mesmo, pela demora no recebimento do valor referente às vendas.

Um modelo de negócio definido facilita o direcionamento das atividades da cooperativa de acordo com a demanda de produtos e auxilia os gestores em sua responsabilidade de manter a cooperativa operando de acordo com o objetivo pelo qual esta foi criada. Ouvimos alguns associados das três cooperativas para saber suas opiniões sobre o cumprimento do objetivo pelo qual a cooperativa foi criada.

Eu vou ser sincero mesmo, não cumpriu! Porque aconteceram uns fatos que me fazem confirmar que não cumpriu, porque não fez jus ao dinheiro que o Assis trouxe pra esse investimento ai. Eu mesmo falei pro Assis, que ele fez um buraco na água quando trouxe o dinheiro e entregou tudo assim, pra eles formar uma cooperativa. E não adianta, uma cooperativa tem que nascer na dificuldade e não, nadando em dinheiro (D. Q., associado COOPAFI, 52 anos).

Ela tá tentando. Por causa que ela tá funcionando 100% assim, só que o que mais atrapalha esse povo assim é o governo que não colabora. Por causa que eles lá, aqui acaba padecendo, né. Tem a manutenção do caminhão, manutenção de tudo e vai pesando e daí fica difícil (H. D., associado COOCAMP, 32 anos).

Nosso negócio é o orgânico e estamos conseguindo atingir o objetivo (G. H., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

As três cooperativas comercializam em programas institucionais, mas, a COOPERVEREDA tem direcionado seu foco nos produtos orgânicos e além de atender os programas governamentais de compras, tem buscado outras formas de comercialização. Niederle (2017, p. 179) comenta que o mercado institucional, a partir das compras governamentais por meio do PAA e o PNAE, abriram “uma nova possibilidade para valorizar alimentos regionais com forte identidade cultural”. Entretanto, ainda que o mercado institucional ofereça maior garantia de pagamento, frequentemente, ocorrem atrasos nos pagamentos, gerando dificuldades na base das cooperativas, como se pode verificar no depoimento do conselheiro de administração da COOCAMP:

Teve até esses dias atrás, umas ameaças por conta dos atrasos nos pagamentos. Como a gente trabalha com esses projetos de governo, ai sempre atrasa e os sócios e os cooperados que entregam querem receber. Tamo ali com quase 60 a 90 dias de atraso e os sócios achando que nós tinha recebido e não tinha passado o pagamento pra eles. E eles praticamente não entendem que não é nós, que a cooperativa também sobrevive desses pagamentos (X. G., conselheiro de administração COOCAMP, 32 anos)

Este incidente foi constatado na COOCAMP, por ocasião do atraso no pagamento dos produtos fornecidos pela cooperativa para a FUNDEPAR. Sendo responsáveis pelos

pagamentos aos associados, os dirigentes manifestaram preocupação como o desconhecimento por parte do cooperado, de que a cooperativa depende dos mesmos recursos para continuar operando e esta responsabilidade a eles atribuída não é levada em consideração.

A necessidade de recursos financeiros para equilibrar o caixa e manter em ordem os pagamentos foi constatada em todas as cooperativas, demonstrando a importância de haver planejamentos para a produção e estratégias que direcionem as ações dos gestores, segundo suas responsabilidades. Na COOPERVEREDA, o planejamento da produção acompanhado pelo CAPA funciona e garante as quantidades de produtos demandadas pela cooperativa.

A COOCAMP, em 2019, firmou parceria com o CAPA e está iniciando o trabalho de assistência técnica para a produção orgânica, ainda em busca de produtores que queiram aderir à produção orgânica. Atualmente a cooperativa encontra dificuldade em atender toda a demanda que assume nos contratos de fornecimento de alimentos, dificultando ainda mais a gestão, pois esta, assim como as outras cooperativas, possui despesas administrativas que demandam certo volume mensal de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio financeiro e se viabilizar economicamente.

Percebe-se nessa questão que a comunicação é parte integrante do conjunto de responsabilidades, necessitando que gestores e associados compreendam seus papéis e suas responsabilidades individuais, para que a cooperativa continue operando. Lin (2001) destaca que a comunicação ocorre com maior eficiência entre pessoas com níveis sociais e com objetivos mais próximos, nestas condições as redes fazem as informações fluírem mais rápido e “podem influenciar positivamente os tomadores de decisão; as relações aumentam a confiança, a credibilidade” (LIN, 2001, p. 304).

Citando a natureza dos laços sociais entre atores, Abramovay (2010, p. 7) argumenta que a cooperação social pode unir grupos diferentes com forças diferentes, em torno dos mesmos objetivos, afim de reivindicar políticas públicas e impedir que se dobrem diante de estruturas maiores, de modo que, “a cooperação envolve necessariamente a disposição desigual de recursos capazes de promover sua obtenção: a habilidade social capaz de construir os processos de cooperação abre um importante caminho para as iniciativas dos atores que não se dobram...” Entretanto, esta habilidade social não é igual ou bem distribuída entre os atores que possuem capacidades e iniciativas diferentes, tornando-se necessário que os atores exerçam suas capacidades e assumam suas responsabilidades, utilizando a força disponível internamente.

4.2.3 O capital social e a governança

Esta seção abordará as ações do capital social que exercem influência sobre a governança, investigando a existência e a disponibilidade de instrumentos formais de participação para o associado e analisando as regras existentes sob o ponto de vista dos envolvidos quanto à sua aplicação.

Entre tantas situações de falta de comprometimento identificados nas cooperativas, algumas, como, por exemplo, deixar de produzir alegando que o “clima não ajudou”, morando na mesma comunidade de outros associados que produziram e cumpriram os contratos com a cooperativa, acaba comprometendo a viabilidade da cooperativa. Nestas situações, os entrevistados disseram que a cooperativa deve eliminar de seu quadro social, os que não cooperam de fato, como apontou o conselheiro de administração da COOCAMP:

Eu acharia que tinha que fazer uma classificação, porque não adianta eu ir lá e fazer o meu projeto e chegar na hora e não entregar porque eu não tive a capacidade de entregar. [...] tem tantas pessoas querendo entrar e acabam não entrando e essas pessoas que deveriam sair mesmo, porque não é viável. (X. G., conselheiro de administração da COOCAMP, 32 anos).

A existência de regras formais, abertamente pactuadas entre cooperativa e associado facilitariam o processo de governança, mas como fazer isto em uma cooperativa que os diretores trabalham três dias por semana sem remuneração? Quem faria? Quem executaria o contrato, e por fim, quanto custaria? A afirmação de Putnam (1996), de que a reciprocidade e a confiança são fatores determinantes para o crescimento do capital social, leva-nos a outra pergunta: como trabalhar estes dois elementos para promover o crescimento do capital social, em uma cooperativa com tantas dificuldades?

Abramovay (2000, p. 5) comenta que para a cooperação funcionar, os envolvidos precisam interiorizar “recursos morais que têm a virtude de aumentar conforme seu uso e dos quais a confiança é o mais importantes”, mas confiança sem reciprocidade não funciona e, para tanto, é necessário que as relações sejam horizontais e livres de forma que a perda moral seja maior que uma penalidade legal ou financeira.

Ao serem questionados sobre o que é necessário para que o associado se comprometa com a cooperativa, as opiniões de dividiram. Os associados da COOCAMP entendem que o comprometimento depende do acompanhamento técnico para a produção e o recebimento em dia de suas vendas, já, os associados da COOPAFI entendem que o comprometimento passa pela participação do associado nas decisões, sem que venham de cima para baixo e na

COOPERVEREDA, os associados entendem que só a valorização do associado não basta, é necessário que o próprio associado tenha consciência do compromisso assumido.

Pra se comprometer mesmo, o produtor vai acreditar em produtor. Pra pessoa se comprometer, ele tem que fazer parte de um grupo que é da mesma atividade, aí sim funciona. Porque se tem uma direção que já sentiu na pele como as coisas são difíceis e trabalham com os pés no chão, as pessoas vão se sentir mais iguais e vai funcionar melhor e com certeza vão dar mais ouvidos aos associados e os associados vão acreditar mais também, se tem aquela vontade de mudar, os associados vão acreditar (D. Q., associado COOPAFI, 56 anos).

Eu acho que ser acompanhado, na verdade agora eles estão fazendo esse trabalho, tem os técnicos [...] que estão acompanhando, só que tem muitas pessoas ainda que são “descansadas” (T. Q., associado COOCAMP, 43 anos).

Acho que a própria questão da consciência mesmo e responsabilidade porque no momento em que você assumiu entrar numa associação, você também tem que ajudar, se doar e participar das discussões e tudo mais (G. K., associado COOPERVEREDA, 44 anos).

No conjunto de depoimentos, a palavra compromisso predominou dentre as respostas, bem como, a necessidade de haver seriedade na aplicação das regras existentes. Portanto, os próprios associados entendem que há entre eles aqueles que não são comprometidos com a cooperativa, buscando nela somente um local para comercializar sua produção e saindo dela, quando esta não consegue oferecer o que ele busca, ou quando este não precisa mais da cooperativa para comercializar os seus produtos. Para Singer (2002, p. 21), a auto gestão não é somente um processo decisório democrático e, portanto, faz-se necessário que o associado participe da cooperativa pelos motivos certos, lutando por outro modelo de produção mesmo sob o perigo de degeneração da auto gestão, pela insuficiência de formação democrática dos associados, pois “a auto gestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes”.

Quando se olha a cooperativa como uma sociedade de pessoas, a reciprocidade e a confiança apontadas por Putnam (1996), são fundamentais para a cooperação funcionar, mas os depoimentos mostram a necessidade de olhar a cooperação, olhando para o indivíduo e como ele age enquanto associado que é fornecedor e dono da empresa cooperativa.

Além dos fatores externos que interagem para o desenvolvimento e atuação da cooperativa, há que se levar em conta um dos maiores paradigmas do cooperativismo: o associado pode variar de opinião, de acordo com a situação em que se encontra durante o

processo da cooperação, variando entre a condição de dono, cliente e fornecedor da cooperativa, como pode-se observar na figura 9.

A COOPERATIVA COMO UMA ORGANIZAÇÃO MULTIDIMENSIONAL.

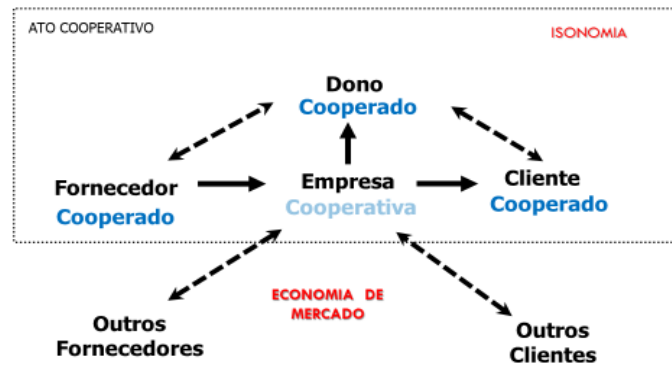


Figura 6: O paradigma da cooperação e cooperativa como organização multidimensional

Fonte: Adaptado de Carneiro & Cherobim (2011).

Esse quadro retrata uma situação bastante comum e, ao mesmo tempo, complexa, que é a dificuldade vivida pelos dirigentes para satisfazer o associado, já que este pode estar em qualquer uma das três condições e de acordo com cada uma destas, agirá defendendo seus interesses individuais. Ao produzir para a cooperativa, o associado está na condição de fornecedor e nesta condição, entende que a cooperativa deve lhe pagar mais ou, caso contrário, poderá considerar a possibilidade de vender para um concorrente que o faça. Quando este mesmo associado decide adquirir insumos para sua produção, pesquisa preços na cooperativa, esperando que os preços sejam menores que da concorrência ou então, ele poderá comprar do concorrente.

Por fim, quando participa da assembleia geral, ele é dono da cooperativa e, nesta condição, espera que ela tenha produzido resultados positivos para serem distribuídos ou integralizados sob a forma de quotas de capital, caso contrário, pode ele reconsiderar a viabilidade econômica em ser associado/cooperado daquela cooperativa, além de, questionar a competência dos dirigentes que tiveram um ano inteiro para administrar e não foram capazes de gerar sobras. Esta é uma situação constante nas cooperativas, não sendo uma tarefa fácil de ser administrada pelos dirigentes, por atingir diretamente os interesses individuais dos associados.

Na opinião dos associados, é necessário que existam normas claras e que sejam bem discutidas, para evitar alegações de ignorância entre os envolvidos. Sendo aplicadas com rigor, os associados acreditam que as normas internas seriam capazes de resolver o problema da falta de comprometimento.

Ao investigar a existência de normas ou regras internas para o funcionamento da cooperativa, todos os associados entrevistados afirmaram que existem, referindo-se ao estatuto da cooperativa. Para muitos dos dirigentes, o estatuto é a ferramenta normatizadora da cooperativa, contudo, o restante afirmou que o estatuto não é cumprido. Hodgson (2006) comenta que a conveniência faz com que os indivíduos cumpram regras de acordo com os benefícios ou perdas envolvidas e destaca que, enquanto algumas regras são auto aplicáveis, “as leis que restringem o comportamento, onde existem vantagens líquidas substanciais e percebidas à transgressão, são as que mais exigem policiamento” como, por exemplo, a sonegação de impostos e excesso de velocidade.

Perguntou-se então, aos dois grupos (associados e dirigentes), se em algum momento perceberam alguém descumprindo alguma regra. Comparando as respostas, os fiscais entrevistados afirmaram que isso não aconteceu e se aconteceu, não perceberam. Já, associados e conselheiros de administração tiveram outra percepção, apontando terem visto ou percebido alguém quebrando regras de vez em quando.

Talvez, os fiscais sejam mais convictos quanto ao cumprimento das regras, por terem consciência de sua responsabilidade em fiscalizar o cumprimento do disposto no estatuto da cooperativa, e mesmo que se constate que nem todos os envolvidos cumprem regras, elas existem em todas as cooperativas.

O capítulo IV, da Lei 5764/71 prevê que as cooperativas necessitam ter um conjunto de normas que tratam dos objetivos da sociedade, atribuições dos conselhos de administração e fiscal, direitos e deveres dos associados. Este conjunto denominado estatuto social, deve ser discutido e aprovado pelos associados e será o balizador dos atos dos gestores que irão reger a sociedade cooperativa (BRASIL, 1971). Oportunamente pode-se verificar que todas as cooperativas possuem estatuto conforme determina a referida Lei, mas na prática, este instrumento que deveria assegurar o funcionamento da sociedade, acaba sendo apenas um documento que foi feito para atender as normas legais do cooperativismo.

Ela funcionava mais burocraticamente, né. A parte funcional da cooperativa tinha que acontecer, mas na prática não funcionava (D. Q., associado COOPAFI, 56 anos).

Analisando a funcionalidade dos estatutos e sua aplicação prática por cooperativa, apenas os associados da COOPERVEREDA afirmaram que o estatuto funciona, e seus dirigentes, também, afirmaram que as normas do estatuto funcionam e são aplicadas, necessitando eventualmente de algum ajuste. Na COOCAMP e na COOPAFI, os associados entendem que as normas não funcionam para todos ou, se funcionam, não são levadas a sério tanto quanto deveriam ser. Para os dirigentes, o funcionamento das normas depende do nível de consciência do associado e de cobrança constante.

Hobbes (2003, p. 162) comenta que “quando se faz um pacto em que ninguém cumpre imediatamente sua parte e uns confiam nos outros, na condição de simples natureza [...] a menor suspeita razoável, torna nulo esse pacto.” Uma forma de fazer cumprir o pacto é exercer a coação, mas exercer a coação, além do custo financeiro, pode gerar desgaste emocional e moral resultado de ofensas pessoais e por isto, poucos se dispõem a fazê-lo, mesmo que apoiados moralmente antes e reconhecidos ou credibilizados posteriormente por sua conduta e coragem. Por fim, apelar para instancias legais é uma situação menos utilizada, uma vez que envolve custos ainda maiores com emolumentos judiciais e honorários advocatícios, além da demora na execução e solução do conflito, por isso, na maioria das vezes, os associados optam por encerrar as atividades da cooperativa e arcar com as despesas decorrentes.

Novamente a confiança aparece como base para fortalecimento das relações sociais, ensejando medidas de governança que demonstrem como funcionam os processos e influenciem positivamente o capital social.

Por isso, buscou-se saber se os conselhos de administração ou as diretorias executivas, apresentam periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos. As respostas variaram entre as cooperativas. Os associados da COOPERVEREDA afirmam que estas informações são repassadas nas reuniões bimestrais e nas assembleias gerais e seus dirigentes disseram que estas informações são mensalmente repassadas para a diretoria. Os associados e fiscais da COOCAMP, disseram receber as informações nas reuniões, enquanto os conselheiros de administração afirmaram que não apresentam nenhum relatório, por não possuir um sistema que os assessore, assim, informam apenas os dados que lhes são oferecidos pela contabilidade, um resumo das receitas e despesas. Os associados da COOPAFI se manifestaram dizendo que só ficavam sabendo o que os dirigentes lhes diziam, o que de certa forma condiz com as opiniões dos dirigentes, que em sua maioria afirmaram que somente o conselho de administração tinha acesso a essas informações e o restante disse que não sabia responder.

A dificuldade em obter e fornecer aos associados informações consistentes, também foi apontada pelos dirigentes da COOPAFI e da COOCAMP que possuem acesso às informações, mas estas não são confiáveis. Apenas na COOPERVEREDA, os dirigentes afirmaram que existem informações, são confiáveis e são repassadas aos associados nas reuniões bimestrais e assembleias gerais. O trabalho de investigação sobre as formas de participação do capital social nas cooperativas, demonstra a existência de poucos processos para auxiliar um modelo de governança eficaz, restando investigar como acontece a comunicação interna e seus resultados para a governança da cooperativa.

4.2.4 A comunicação e a governança

A comunicação age transversalmente entre os fatores capital social, liderança e também sobre as responsabilidades que o associado assume ao ingressar na cooperativa, dando-lhe ciência do conteúdo do estatuto social e reforçando a necessidade de participação nas reuniões promovidas pela cooperativa.

A compreensão pelo associado sobre as regras da organização em que está inserido resulta da capacidade da cooperativa se comunicar, demonstrando a importância dos associados. Para North (1994 p. 361), “as organizações são grupos de indivíduos unidos por algum objetivo comum [...]. Se as instituições são grupos do jogo, as organizações e os seus empreendedores são os participantes”, que necessariamente precisam conhecer as regras pra melhor jogar.

Nesse sentido, buscou-se saber, se ao ingressar na sociedade cooperativa o associado é informado sobre o conjunto de normas e regras que delimitam seus direitos e deveres, todos os entrevistados, disseram que receberam orientações verbais, mas nunca viram uma cópia impressa do estatuto.

Buscou-se, então saber, como os associados ficam sabendo das decisões da cooperativa. As respostas dos associados foram confrontadas com as respostas dos dirigentes.

A gente sabia do que eles diziam da situação que estava, e isso era informado nas assembleias e algumas vezes quando era feito planejamento. Até uma vez foi feita auditoria e aí a gente ficava sabendo dessas coisas, da situação e de quando tava no vermelho. No começo tava dando lucro, mas depois foi diminuindo (D. Q., associado COOPAFI, 56 anos).

Tinha outras formas. As vezes a gente ligava... eu mesmo a cada pouco estava lá. Conforme ia pra cidade a gente tinha uma conversa com os dirigentes (M. U., conselheiro fiscal COOPAFI, 59 anos).

Normalmente na próxima reunião. Depois já sempre se tem uma conversa com um ou com outro e fala o que foi, o que aconteceu, o que mudou. O pessoal tem um bom costume: toda assembleia ou reunião, é lido a ata anterior, então, quem não tava, já se atualiza (G. K., associado COOPERVEREDA, 59 anos).

É através das reuniões né, a maioria é através da reunião. Lá eles ponham tudo o que vai acontecer, o planejamento os técnicos fazem junto com a diretoria, o planejamento. Eles planejam por exemplo: vamos plantar agora pro verão, que foi feita a reunião e todo mundo já sabe o que vai plantar no verão e assim faz no inverno também. Então, tem tudo um planejamento pra todo mundo saber com antecedência. Por exemplo, do verão já saiu o planejamento há 2 meses atrás. Do inverno estamos terminando agora o que foi plantado né (B. G., conselheiro de administração COOPERVEREDA, 63 anos).

Nas reuniões. A gente sabe que o gasto é bastante, e quando o dinheiro não vem, a conta vence, e a gente sabe da dificuldade (T. M., associado COOCAMP, 43 anos).

A gente as vezes faz a reunião nos grupos junto com a equipe técnica. Tem 5 grupos de famílias e aí fica até mais fácil discutir as coisas. A gente reúne os grupos e a equipe técnica pra fazer o planejamento e daí a diretoria, se tem alguma informação já faz junto (X. G., conselheiro de administração COOCAMP, 32 anos).

Os depoimentos demonstram situações totalmente diferentes entre as três cooperativas. Na COOPAFI, os associados alegam que a comunicação não era clara e objetiva e, muitas vezes, só chegava aos associados e conselheiros fiscais, o que interessava ao conselho de administração. Talvez isso tenha acontecido, porque esta cooperativa pertencia a um sistema composto por várias outras COOPAFIs e estas se subordinavam às orientações da COOPAFI Central, que segundo o conselheiro de administração E. C. 58 anos, nem sempre vinham de encontro com a opinião dos dirigentes locais.

Na COOCAMP, a comunicação é feita nas reuniões de núcleo e nas assembleias gerais, realizadas anualmente. Mas, vale ressaltar que para as reuniões de núcleos são convidados os agricultores que estão ativos na produção de alimentos. Por fim, a cooperativa com melhor forma de comunicação foi a COOPERVEREDA, onde os associados afirmaram que são convidados para as reuniões bimestrais e quando não conseguem participar, conversam com os técnicos do CAPA ou com outro associado para saber das decisões ou, ainda, por semanalmente estarem entregando seus produtos na cooperativa, conseguem falar e tirar dúvidas diretamente com os diretores. Em seu diálogo com North (1994), Hodgson (2006, p. 10) defende que “as organizações envolvem estruturas ou redes, e elas não podem funcionar sem regras de comunicação, associação ou soberania”.

Berger & Luckmann (2014), também, colocam que nossos hábitos e ações são observados e tipificados por outros indivíduos de acordo com seu ponto de vista e que mesmo que existam objetivos diferentes entre os indivíduos envolvidos, é o processo de comunicação que fará com que se estabeleça entre eles uma situação social duradoura. Percebe-se que as relações se iniciam pelo interesse do associado pelos serviços oferecidos pela cooperativa e se estabelecem pela comunicação, onde a forma correta de apresentar os assuntos da cooperativa, cria no associado o sentimento de pertencimento, apresentando resultados a médio e longo prazo, evidenciando a necessidade de trabalhar também a educação cooperativa. Não havendo comunicação nem educação, podem ocorrer decisões desfocadas ou unilaterais por interesse do grupo que está no poder, ou pelo desinteresse dos associados, permitindo que ocorra uma trajetória de insucessos que não se restringem ao quadro daquela cooperativa e afetam de forma negativa todas as cooperativas em todo seu território de atuação.

Portanto, a comunicação exerce forte influência sobre a governança, quando consegue informar e conscientizar os envolvidos sobre suas responsabilidades, levando este estudo a investigar, como acontece a comunicação entre os órgãos da administração e o conselho fiscal. Todos os conselheiros (administradores e fiscais) afirmaram que suas decisões são lavradas em atas próprias, formalizando as decisões e tornando-as seguras do ponto de vista legal, mas ressalta-se que a maioria dos conselheiros entrevistados afirmaram que a comunicação entre os dois conselhos é informal, feita em conversas.

A distribuição das responsabilidades dentro da cooperativa acontece de forma irregular no sentido da acumulação de funções, contudo, todas as cooperativas apresentam níveis hierárquicos com responsabilidades distintas, de acordo com cada função. Com o intuito de descobrir se há centralização de poder nas cooperativas pesquisadas, buscamos saber como os dirigentes (conselheiros de administração e fiscais) entendem os níveis hierárquicos da cooperativa. Os dirigentes das três cooperativas tiveram dúvidas, sendo necessário esclarecer o que é um organograma, para posteriormente oferecerem as respostas. A maioria dos dirigentes entrevistados responderam que o organograma é a diretoria, o presidente.

No entendimento dos dirigentes da COOPERVEREDA, o organograma é formado pelo presidente e funcionários e alguns entendem que é a diretoria, os funcionários e os sócio. Na COOCAMP, os dirigentes entendem que é a diretoria e o restante não soube responder e por fim, na COOPAFI as opiniões se dividiram entre a diretoria, diretoria e funcionários, presidente e funcionários, e apenas um entrevistado apontou a assembleia geral, como parte do organograma. Evidentemente, apenas a última percepção é correta, se levarmos em conta

os princípios de governança, contudo, a grande maioria não sabe o que é e desconhece a existência de um organograma na cooperativa, colocando a diretoria executiva como responsável por todas as áreas e atividades.

Valadares (2005, p. 8) afirma ser “a educação, único acesso ao conhecimento e às tecnologias de todos os tipos e para todas as finalidades.” O autor considera a educação como a chave para o mundo moderno, pois ela preconiza a convivência comunitária através do cooperativismo como modelo, também, de comportamento que se opõe à exclusão e à ruptura entre os povos. Portanto, a educação cooperativista aproxima cooperativa e associado, tornando possível ao associado compreender os problemas, as dificuldades diariamente vividas, as conquistas mesmo que pequenas e também, os projetos almejados. Ao criar a proximidade com o associado, a cooperativa, abre espaço, para ouvir e ser ouvida, permitindo que a informação entre direção e base flua corretamente.

4.3 A gestão e governança no cooperativismo solidário

Partindo dos motivos que unem as pessoas e do esforço inicial para execução do processo para a constituição das cooperativas, é possível observar que a ação das lideranças vinculadas às entidades de apoio à agricultura familiar, foi fundamental em todas as cooperativas pesquisadas. Muitas vezes, motivados pela vontade de ajudar e pela necessidade de lutar por novas oportunidades de comercialização e aumentar a renda familiar a fim de permanecerem na agricultura, os agricultores ingressam nas cooperativas e ocupam cargos de gestão e fiscalização, sem o real entendimento das atribuições e obrigações correspondentes. As formas de gestão e governança constatadas neste trabalho evidenciaram a necessidade de instrumentalizar as cooperativas, de modo que os procedimentos sejam padronizados e facilitem decisões mais assertivas pelos dirigentes.

Como ponto positivo da gestão nas cooperativas pesquisadas, pode-se destacar a experiência dos dirigentes demonstrada em seus históricos de liderança exercida em suas comunidades rurais e entidades vinculadas à agricultura familiar. A liderança foi fator determinante na constituição de todas as cooperativas pesquisadas e sua importância se evidenciou nos momentos de crise vividos pelas cooperativas. O trabalho de representação feito pelos líderes atuando através das entidades apoiadoras foi determinante para que as cooperativas fossem constituídas e superassem as dificuldades encontradas nos primeiros anos de existência. Neste sentido, por estarem “ligados” à agricultura familiar estes líderes perceberam as necessidades e utilizaram suas redes de contato para o desenvolvimento das

cooperativas, tanto no acesso aos mercados institucionais quanto na elaboração de projetos visando recursos governamentais para investimento nas cooperativas.

As três cooperativas foram geridas de diferentes formas e de acordo com as bases do capital social que lhes compõe, sendo possível perceber que inicialmente em sua constituição, todas tinham a confiança como preceito básico e partiram deste ponto, para a constituição e operacionalização da cooperativa. Os diferentes interesses de associados e lideranças e as adversidades que se apresentaram, trouxeram à tona dilemas como a falta de reciprocidade e a desintegração das bases da confiança, enfim, as adversidades mostraram vontades e comportamentos individuais que até então eram vistos, mas desconsiderados pelos associados e pelos que ocuparam cargos de direção.

Contatou-se diferentes formas de gestão, controles e processos ou até a ausência destes, no dia a dia das cooperativas que sem muita estrutura física, administrativa e financeira vão sobrevivendo principalmente devido aos programas de compras governamentais. Poucas são as iniciativas de comercialização que disputam o mercado convencional e neste sentido, é visível a dependência do agricultor em relação às organizações sociais ou às estruturas públicas que se mobilizam em defesa destes e buscam novos espaços para a comercialização da produção.

A constante necessidade de venda da produção das famílias, vem atrelada à necessidade de recursos financeiros, também, por parte da cooperativa, que necessita destes recursos para alcançar o ponto de equilíbrio financeiro e se manter funcionando e este equilíbrio depende dos valores dos contratos com os governos, de onde são descontados percentuais dos preços pagos pelos produto para suprir as despesas administrativas da cooperativa.

Há que considerar, que mesmo que as cooperativas tenham limites de vendas de até seis milhões de reais por ano por entidade executora (BRASIL, 2009), as chamadas públicas para atender demandas do PAA e do PNAE limitam valores de vendas por produtor rural através da Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP e neste contexto de regras e falta de produção, produtores e cooperativas vão vivendo em busca de maiores contratos e mais produção. Assim, quando os volumes necessários de vendas não são atingidos, o montante que é descontado do produtor, torna-se prejuízo para a cooperativa e para o produtor, não atendendo as necessidades de nenhum deles e, ainda, gera divisões de opiniões e divergências em razão das diferentes dificuldades que os gestores enfrentam no cumprimento das obrigações assumidas.

As responsabilidades decorrentes das atividades da cooperativa, bem como, a execução das normas legais, deveriam caminhar lado a lado, contudo, foi possível constatar que a participação do associado está relacionada as vendas que o mesmo faz para a cooperativa, uma vez que há o entendimento de que ele só ganha, quando vende para a cooperativa, resultando em certa infidelidade quanto a exclusividade das vendas e das quantidades que devem ser produzidas.

Também foi possível observar que as decisões importantes são tomadas em assembleias gerais, mas na maioria das vezes, a assembleia apenas ratifica a posição do conselho de administração que apresenta a sugestão direcionando a aprovação. Nestas ocasiões percebe-se que a atuação dos dirigentes e dos fiscais estão fortemente vinculadas às amizades que resultam na omissão da atuação pelos últimos, que talvez por desconhecimento da legislação e das obrigações do cargo, colocam o dever do cumprimento da função que assumiram quando foram votados e eleitos em assembleia geral, à margem da obrigação.

Nesse cenário, as relações institucionais entre conselhos fiscais, conselhos de administração e associados se mostraram incipientes e algumas vezes ausentes, uma vez que os fiscais não cumprem um calendário de reuniões e não se posicionam sobre os atos do conselho de administração. Neste sentido a transparência das decisões dos gestores, ou a falta dela, aparecem quando não se leva ao conhecimento do associado a situação financeira da cooperativa nem as consequências de decisões e ações tomadas.

Ainda na dimensão gestão, o capital social das cooperativas demonstra ter consciência de sua importância na participação e nas decisões, contudo, mesmo cientes desta condição muitos entendem que a cooperativa só vale a pena quando conseguem comercializar a produção. Nas situações em que isso não acontece, surge a desconfiança nos líderes em razão da possibilidade de direcionamento na distribuição das quantidades a serem produzidas por cada associado. Situação como esta, estimula os associados a buscar saber tudo e como as decisões foram tomadas e os desestimula a produzir ou de vender toda a produção acordada com a cooperativa.

Em vários momentos foi possível perceber a deficiência da comunicação entre a cooperativa e o associado, bem como o modo informal como as informações são repassadas. Esta falta de cuidado na comunicação exerce fortes influências na gestão da cooperativa, contribuindo para a mudança no processo de gestão ou mesmo aumentando ainda mais as dificuldades para os gestores que habitualmente centralizaram as decisões.

De modo geral, os associados avaliam como boa a relação entre eles a cooperativa pois todos são convidados para as assembleias. A falta de clareza sobre os objetivos da

cooperativa também aparece como falha no processo de comunicação, até porque, segundo os associados, muitos não participam das reuniões por não saberem antecipadamente da pauta. Entre os dirigentes há outra percepção sobre a participação dos associados. Para eles, são poucos os que se interessam em participar e menos ainda os que se dispõem a candidatar-se a algum cargo de responsabilidade, justificando assim o fato de os conselhos de administração escolherem e indicarem os que farão parte dos conselhos de administração e fiscal. Neste sentido, a falta de um processo eleitoral claro e bem definido tem permitido ou talvez incentivado a perpetuação de alguns grupos no comando das cooperativas.

Em todas as cooperativas, os entrevistados afirmaram que o conselho de administração é mais atuante que o conselho fiscal e o principal motivo disto, é que os fiscais não possuem uma agenda regular de reuniões. A governança pede pautas bem definidas que geram transparência e confiança entre os participantes da cooperativa, sendo necessário que haja o estabelecimento de um calendário prévio de reuniões para cada um dos conselhos, onde as opiniões possam ser expressadas e a fiscalização possa ser exercida de fato.

A relação entre associados e dirigentes não se mostrou atrelada à capacidade dos líderes de motivar a cooperação, nem mesmo ao espírito de cooperação entre os próprios associados, mas, em grande parte, ao resultado financeiro que retorna para o associado quando este entrega para a cooperativa e recebe no prazo combinado, evidenciando que estas situações podem estimular ou diminuir a participação do associado nas assembleias gerais, levando a concluir que os agricultores agem segundo a racionalidade individual abordada por Olson (1965) e reagem diante da falta de reciprocidade, como apresentado por Putnam (1996), ao tratar da lógica da ação coletiva. Esta situação se reflete, também, na fidelidade do associado com a cooperativa, pois, quando não se sentem seguros da comercialização e no recebimento da produção, não se veem como fieis à cooperativa, colocando em segundo plano a influencia dos líderes e a confiança nos processos de governança.

Ao abordar a atuação da liderança na dimensão governança foi possível perceber a existência de diferentes níveis de confiança estabelecida entre associados e dirigentes, bem como a dificuldade dos dirigentes em fornecer informações operacionais confiáveis, dando transparência nas decisões e nos motivos que as embasaram. Neste sentido, foi constatada a existência de relação entre a confiança e relação comercial do associado para com a cooperativa, sendo aspectos determinantes da fidelidade entre eles.

Também foi possível constatar a influencia dos líderes na constituição das chapas principalmente dos conselhos fiscais, pois na maioria das vezes esta influência e as relações de confiança definem a aceitação do cargo mesmo sem o candidato conhecer as obrigações

legais da função, resultando em omissão no ato de fiscalizar o conselho de administração e facilitando a centralização das decisões.

Outra situação importante é a quase inexistente estrutura para execução de controles operacionais, pois em nenhuma das cooperativas pesquisadas foi constatado trabalho direcionado a educação cooperativista, onde associados e dirigentes pudessem entender como deve “formalmente” acontecer o processo da cooperação assumindo individualmente suas responsabilidades.

Na governança, os processos e as responsabilidades tem lugar de destaque, pois não há como dar transparência e segurança nas informações sem que os processos sejam definidos e executados. A primeira fragilidade no processo de governança foi a atuação passiva e compassiva dos conselhos fiscais das três cooperativas pesquisadas, sendo que em alguns casos estes só se reuniam nas vésperas da assembleia geral para fazer o parecer de aprovação das contas. É contraditório, mas importante ressaltar, que praticamente todos os associados entrevistados afirmaram confiar no trabalho dos conselheiros fiscais, talvez por que também estes, desconhecem as responsabilidades legais que os fiscais possuem. Foi observado alto percentual de conselheiros fiscais que aceitaram candidatar-se à função, após receber o convite de conselheiros de administração ou porque não havia quem aceitasse o cargo. Isto evidenciou que os conselhos fiscais “foram colocados” e não possuem noção do aparato legal que, ao mesmo tempo, dá suporte para suas ações, os submete a sanções por omissão no ato de fiscalizar, ao delegar ou relegar suas obrigações.

Entre os dirigentes há a compreensão de que suas responsabilidades também abrangem manter a cooperativa cumprindo os objetivos para os quais fora criada, contudo, há nas cooperativas o entendimento de que o associado também possui a responsabilidade de produzir o que foi combinado e deveria vender somente para a cooperativa. Segundo os associados, quando isso acontece é porque faltam informações por parte dos dirigentes, principalmente sobre os pagamentos, levando-os a comercializar fora para assegurar a renda da família.

Também foi possível perceber que nos casos onde a cooperativa tem um modelo de negócio definido, a produção é planejada de acordo com as necessidades e oportunidades que se apresentam durante o ano.

Em relação aos aspectos contábeis e controles operacionais, somente uma cooperativa utiliza software de gestão que possibilita aos diretores e ao conselho de administração tomar decisões embasadas em aspectos técnicos, respeitando os planejamentos, operacional e de produção. Os planejamentos, como ferramenta de gestão, só foram utilizados em duas

cooperativas. A ausência de planejamento como se observou na terceira cooperativa, permitia situações de desencontro entre a oferta e a procura, pois, quando o agricultor tinha produto, não havia demanda da escola, quando a escola solicitava determinados produtos, o agricultor tinha pouco ou não havia plantado. Isto dificultou a gestão e agravou a situação financeira da cooperativa que dependia das vendas para continuar operando.

Situações adversas, como estas, aparecem em todas as cooperativas e influenciam diretamente na gestão, contudo, algumas destas, estão aderindo a novos processos de controle de produção e de gestão, que podem facilitar a implantação de processos contínuos de verificação e governança. Assim, entre necessidades e oportunidades, os diretores “liberados”, que ficam disponíveis para as atividades rotineiras da cooperativa, tomam decisões que nem sempre estão alinhadas ao objetivo do associado, sofrendo críticas quando não conseguem atender à expectativa do associado e do mercado onde a cooperativa está inserida.

A governança também abrange o capital social, e neste quesito, novamente se constata a sobreposição dos interesses individuais à cooperação. Entre os associados existe a percepção da necessidade de maior valorização da cooperativa pelos próprios associados, havendo inclusive aqueles que defendem duras penalidades para os que não cumprem regras. Esta também é a opinião de alguns conselheiros de administração, que diante do desafio de administrar o paradigma do cooperativismo, afirmam ser necessário punir aqueles que quebram as regras, afim de forçar o entendimento de que os associados também tem deveres e obrigações. Opinião diferente dos fiscais, que acreditam que todos cumprem regras. Isso acontece principalmente por que falta educação cooperativista, inclusive sobre o que contém nos estatutos das cooperativas. O não cumprimento das regras enseja custos para a efetiva fiscalização e para a punição de eventuais desvios de conduta, e quando isso não acontece, ocorre desanimo, descrédito e dúvidas, entre os associados, levando-os a depositar nos conselheiros fiscais, a esperança de se fazer cumprir o conjunto de regras pré-estabelecido no estatuto social, pois ao ingressar na cooperativa, o associado espera que as normas definidas em conjunto sejam validadas e aplicadas caso alguém ouse descumpri-las.

Por fim, a ineficiente comunicação interna e a falta de informações fazem com que os associados apenas ratifiquem nas assembleias, as decisões propostas pelo conselho de administração. Feita de formas diferentes em cada cooperativa, a comunicação não é utilizada para ajudar na gestão, de forma que associados e conselheiros fiscais apontaram a ausência de informações sobre a situação financeira da cooperativa como um dos fatores de desconfiança. A deficiência ou inexistência de instrumentos que informem e permitam aos cooperados saber a situação econômico-financeira da cooperativa em tempo real foi apontada como carência em

todas as cooperativas, mas em um caso os conselheiros fiscais disseram que só tinham acesso ao que os dirigentes diziam. Em todos os casos a confiança nos dirigentes foi abalada, pois os cooperados só souberam da situação real das cooperativas, quando as dificuldades já haviam se agravado. Assim, as relações de confiança dentro do capital social se mostraram vinculadas à confiabilidade das informações transmitidas e a facilidade de acesso a estas informações pelos associados.

Parte das cobranças feitas pelos associados, com relação aos instrumentos que dão transparência e auxiliam na governança, não levam em consideração as próprias obrigações dos associados para com a cooperativa. Contudo, constatou-se que nenhuma das cooperativas pesquisadas oferece cópia do estatuto social na admissão do indivíduo como associado, e também, não são oferecidas capacitações com o objetivo de informar e preparar o cooperado para assumir as responsabilidades individuais deste tipo de sociedade, o que leva a crer que o associado age de acordo com seus próprios conceitos institucionais, ao invés de o estatuto social ser e servir como conjunto de normas que norteia as ações da sociedade.

A ausência de um procedimento formal de entrega e informação sobre os direitos e deveres constantes no estatuto social interfere de forma direta na governança, pois, como as regras não são conhecidas, abre-se espaço para vieses de interpretação e desconfiança quanto à correta aplicação das normas da sociedade, prova disto é o alto percentual de associados que afirmaram que o estatuto social não funciona, ou não é utilizado. Portanto, informar e capacitar o associado para a cooperação não se refere somente ao cumprimento de normas, passa pela orientação quanto aos direitos e deveres enquanto participante da sociedade cooperativa, dando-lhe poder e autonomia para defender suas ideias nas assembleias gerais e fora delas.

A maioria dos associados disse ficar sabendo das decisões da cooperativa somente nas assembleias, mas raramente são feitas assembleias gerais extraordinárias para informar o associado, durante o exercício social. Assim, por realizarem assembleias gerais apenas uma vez por ano, algumas cooperativas demonstraram dificuldade em comunicar o associado sobre suas atividades. Outro aspecto interessante é que todos os entrevistados (dirigentes e associados) disseram que o associado deve saber do que acontece na cooperativa, mas, alguns associados entendem que devem saber o que de fato “precisam” saber. Na opinião destes associados, o excesso de informações atrapalha o trabalho dos gestores e demanda tempo em excesso para o acompanhamento das atividades da cooperativa. Isto foi posto inclusive, como um dos motivos da baixa participação dos associados em reuniões durante o ano.

Como se pode observar, a comunicação na dimensão governança é responsável pela disseminação das informações que influenciam a participação do associado nas reuniões e nas assembleias da cooperativa, alinhando seus objetivos com os objetivos dos dirigentes. A correta disseminação da informação permite ao associado saber se os objetivos pré estabelecidos estão sendo alcançados e, neste sentido, a criação de um calendário de reuniões informando quais assuntos comporão a pauta, serve de estímulo para a participação.

Em se tratando de uma exigência legal, todas as cooperativas disseram lavrar atas das assembleias gerais. Infelizmente isto não acontece em todas as reuniões dos conselhos de administração e fiscal, pois, nem todas possuem registros em atas das decisões tomadas dificultando que o associado fique informado sobre as razões que conduziram àquelas decisões.

Desconsiderar a importância de informar o associado sobre as operações que influenciam nas finanças e no resultado da cooperativa pode promover o distanciamento e a diminuição da confiança, deixando o associado livre para negociar sua produção fora da cooperativa. Além disto, nas pequenas cooperativas, quando o resultado anual é positivo, raramente acontece distribuição das sobras, devido a necessidade de reinvestimentos em melhorias na estrutura da cooperativa. Neste sentido a afirmação de Zylbersztajn (1994), reforça a ideia de que no entendimento do agricultor, o benefício em ser associado está na renda proveniente da venda de seus produtos e não do retorno das sobras e por isto não dá a devida importância à participação em reuniões e assembleias, delegando aos gestores seu direito de decidir os rumos da cooperativa.

Observou-se que todos os gestores demonstraram compromisso e boa vontade na condução das cooperativas, pois em todas as cooperativas constatou-se a disponibilidade de pelo menos dois diretores durante dois ou três dias por semana, mesmo citando algumas das dificuldades na execução das tarefas diárias. Esta disponibilidade nem sempre é remunerada, pois normalmente as cooperativas pagam ajudas de custo, em razão de despesas decorrentes de atividades realizadas em prol da cooperativa.

A dedicação destes diretores só não é maior, devido às atividades que executam em suas unidades de produção, pois todos eles são agricultores que, além das atribuições na cooperativa, precisam dar conta das tarefas para conseguir produzir e garantir a renda familiar. Com pouca formação escolar e com idade média superior a 55 anos, os dirigentes demonstraram conhecer de agricultura e sentem dificuldade quando, por exemplo, o assunto é contabilidade.

Em apenas uma cooperativa as atividades relacionadas à contabilidade, como relatórios de vendas, contas a pagar e a receber, emissão de notas fiscais e romaneios de entrega, têm sido executadas por uma secretária executiva que utiliza um software de gestão. Sendo assim, os dirigentes alegaram dificuldade em entender os relatórios e apontamentos técnicos que nem sempre condizem com a realidade financeira da cooperativa. Em um dos casos, a contabilidade é feita por um escritório, que apresenta as informações de balanço e resultado anualmente, deixando toda a parte operacional por conta dos diretores, inclusive os lançamentos de entrada e saída de caixa e os mantêm atualizados com a ajuda de familiares.

Portanto, foi possível perceber que nos casos onde não existem relatórios disponíveis para o associado verificar as informações, abre-se espaço para a desconfiança e conflitos, como por exemplo ameaçar dirigentes por não pagar o associado que alegava que a cooperativa recebeu do programa governamental e não o havia pago.

Essas constatações mostram a importância da governança com processos operacionais bem definidos, pois estes processos podem facilitar ou dificultar a criação de uma cultura de governança e transparência na gestão da cooperativa, demonstrando que a complexa relação entre gestão e governança abrange todos os setores e todos os aspectos relacionados à cooperação. Neste sentido, cooperativa e cooperação mesmo que tenham objetivos e significado diferentes, andam juntas e prosperam quando pessoas bem intencionadas, munidas de fortes conceitos institucionais e de ferramentas para controle e gestão, resolvem se unir para alcançar um objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a analisar os fatores que influenciam na longevidade das cooperativas formadas por agricultores familiares no Sudoeste do Paraná, em um contexto de mudanças nas políticas públicas e programas de governo direcionados às compras de alimentos produzidos pelos agricultores familiares. O estudo foi realizado propondo um olhar para o cooperativismo solidário, para além da comercialização da produção, acessando campos onde a cooperativa deixa de ser um instrumento ou meio de comercialização, para ser uma extensão da unidade de produção, que auxilia a família na nobre tarefa de produzir alimentos saudáveis, compartilhando experiências na busca do objetivo comum, que é a geração de renda.

Nesse contexto, analisa-se também o trabalho dos agricultores, suas relações de confiança, seus hábitos, suas necessidades e suas limitações no exercício da condução da cooperativa, exercitando a gestão e a governança em sua forma mais simples, dentro do que a realidade lhes possibilita, como pode-se observar a partir dos objetivos específicos propostos.

O primeiro objetivo específico, propôs identificar os motivos que influenciaram a criação destas cooperativas a partir da primeira década de 2000. De modo geral, as cooperativas da agricultura familiar tiveram grande expansão a partir da implantação do PAA no ano de 2003, como a COOPAFI de Dois Vizinhos, fundada em 2005, e operou até 2013 com o PAA, fornecendo alimentos para o Fome Zero. O PAA facilitou ao governo federal, comprar o alimento direto do agricultor familiar sem a necessidade de licitação e distribuí-lo para a população carente abrigada pelo Programa Fome Zero. Esta ação impulsionou a agricultora familiar, que passou a produzir mais quantidade e diversidade de alimentos e amparou as camadas mais carentes da população que não tinham acesso a alimentos desta qualidade.

Em 2009, com a experiência do PAA dando certo, foi a vez do PNAE sofrer alteração com a Lei 11.947/2009 que obrigou todas as entidades beneficiadas com recursos do FNDE a destinar no mínimo 30% dos recursos recebidos, para a aquisição de alimentos oriundos da agricultura familiar. As cooperativas então, passaram a exercer importante papel na intermediação do processo entre a representação dos agricultores, a contratação, a produção e a entrega dos alimentos nas escolas beneficiadas. A COOCAMP fez parte desta geração de cooperativas que operavam com os dois programas (PAA e PNAE), chegando a comercializar R\$ 1,5 milhões com o PAA somente no ano de 2013, quando então foi deflagrada a operação “agro fantasma”. A partir de então, o PAA sofreu um grave esvaziamento de recursos,

levando esta cooperativa a centrar esforços nas vendas para o PNAE, que possui maior concorrência com outras cooperativas e compra quantidades menores, colocando a COOCAMP em dificuldades financeiras.

Em 2015 foi fundada a COOPERVEREDA com o objetivo de substituir a Associação de Produtores Agroecológicos do Verê que até então vendia os alimentos orgânicos de porta em porta nos municípios de Verê e Dois Vizinhos, sob a forma de cestas. Esta mudança de personalidade jurídica aconteceu em razão da necessidade de emissão de nota fiscal e, também, pela necessidade de crédito para investimentos em estrutura de produção e distribuição dos produtos orgânicos que cada vez tinha mais aceitação.

Diferente de suas coirmãs, essa cooperativa ingressou nas compras governamentais por oportunidade e não por necessidade, contudo, a segurança conquistada em razão do alto volume de vendas, distanciou a cooperativa do objetivo inicial e facilitou decisões consideradas precipitadas por alguns dos atuais dirigentes, colocando essa cooperativa em situação de endividamento, que agora encontra-se controlado. O processo de recuperação aconteceu, principalmente, devido à qualidade do capital social existente nesta cooperativa, formado majoritariamente por agricultores que exercem liderança em suas comunidades.

Como segundo objetivo específico, pesquisou-se as trajetórias associativas das lideranças e as ações das organizações que se uniram para a constituição e funcionamento da cooperativa. Todos os dirigentes entrevistados apresentaram histórico de participação em suas comunidades rurais de origem, participando dos conselhos da igreja e do esporte. Posteriormente, muitos destes ocuparam cargos nos STRs, a ASSESOAR e o Fórum. Esta constatação destaca as raízes destes líderes e a força do apoio das entidades que atuam e representam em defesa dos agricultores familiares, discutindo as bases para a organização dos agricultores, incentivando a criação das cooperativas e dando o suporte técnico e, algumas vezes, financeiro, para a estruturação da mesma.

As trajetórias dos líderes possibilitam entender os motivos que levaram essas organizações a incentivarem a criação das cooperativas e como estas cooperativas se espalharam tão rapidamente pela região, permitindo que os agricultores familiares, através de suas cooperativas, passassem a ocupar espaços que até então não lhes era permitido acessar.

O permanente acompanhamento da COOPERVEREDA, pelo CAPA, mostra que as lideranças das duas entidades continuam trabalhando juntas, operando com o mesmo modelo de negócio proposto inicialmente e tem experimentado crescimento nas vendas, mesmo diante das adversidades que se apresentaram na segunda década do século XXI. Pode-se afirmar que entidades apoiadoras influenciaram fortemente nas primeiras gerações de gestores das

cooperativas, oferecendo suporte técnico e orientação para a elaboração dos projetos de venda de alimentos e implantação dos controles operacionais, segundo as demandas das entidades e a capacidade de produção pelos associados. Neste contexto, recaem sobre os dirigentes uma série de responsabilidades que serão abordadas logo adiante.

O terceiro objetivo específico tratou de analisar a percepção de responsabilidade dos dirigentes, atuando na defesa dos interesses da cooperativa. Entre as principais constatações, está a concentração das decisões na diretoria executiva que por estar mais presente na cooperativa, toma decisões que habitualmente são ratificadas pelo conselho de administração. Neste caso, o conselho de administração apenas ratifica as decisões, pois há situações em que o conselho de administração discorda das decisões da diretoria executiva e devido ao intervalo entre reuniões, não consegue retificar a decisão. Situações como esta geram insatisfação e abrem espaço para outras divergências que frequentemente resultam em faltas de conselheiros nas reuniões até seu completo afastamento ou, até mesmo, a renúncia do diretor.

Outro aspecto importante que também se destaca entre as responsabilidades dos dirigentes é como as informações chegam até o associado. Este diz ter o direito a saber de tudo o que acontece com a cooperativa, mas isto é difícil de ocorrer em cooperativas com pouca ou nenhuma estrutura administrativa, havendo situações em que nem mesmo as reuniões dos conselhos de administração e fiscal acontecem regularmente ou são registradas em ata.

Ter acesso à informação, também, demanda atitudes de correção e adequação quando necessárias ou para o cumprimento de exigências legais, como é o caso da atuação dos conselhos fiscais. Em sua maioria, os conselheiros fiscais desconhecem suas responsabilidades e, portanto, não fiscalizam os atos do conselho de administração. Isto acontece por desconhecimento da lei e por omissão, já que aceitam o cargo imaginando que estão “emprestando o nome” para ajudar a cooperativa e com isto, deixam de buscar informações sobre as atribuições que a lei lhes confere. A preparação dos conselheiros fiscais para o exercício da função e real assunção de suas responsabilidades deveria ser tratada como prioridade pelas cooperativas, uma vez que um conselho fiscal atuante pode ajudar a prevenir problemas e preocupações para toda a sociedade, quando se manifesta de forma precisa sobre as constatações feitas em suas reuniões.

Por fim, constatou-se que para que aconteça a correta distribuição das responsabilidades é necessário que todos os envolvidos (dirigentes e associados) entendam suas atribuições e deveres enquanto partícipes de uma sociedade cooperativa, tornando claras as obrigações dos associados e as atribuições dos conselhos. Desta forma, a gestão e a governança acontecem e permitem que todos assumam suas responsabilidades, cumprindo as

normas e dando transparência aos processos decisórios e segurança às informações disseminadas, levando-nos ao quarto objetivo específico.

O quarto objetivo específico tentou identificar o cumprimento de normas institucionais que definem a conduta de dirigentes e associados enquanto capital social. De modo geral, pode-se perceber que as representações institucionais dos indivíduos estão presentes em suas ações e comportamentos, deixando evidente que os interesses pessoais se somam aos da cooperativa quando esta, consegue atender seus interesses, já que a maioria dos associados afirmou ter se ingressado na cooperativa, com o objetivo de comercializar sua produção, contudo, somente em uma delas foi possível perceber que a cooperação e os laços de confiança foram determinantes no enfrentamento das dificuldades.

De acordo com Singer (2002) e Bialoskorski e Marques (1998), o associado se apresenta para participar em duas situações: quando a cooperativa está dando resultado e quando está indo muito mal. Este estudo confirma estas afirmações, contudo, em duas das cooperativas pesquisadas os associados estiveram mais presentes quando a cooperativa estava em seu melhor período e afastaram-se quando as vendas começaram a declinar, demonstrando a falta de comprometimento com a cooperativa que pode ter sido causada pela percepção de ter apenas uma relação comercial e nada mais, devido à falta de sentimento de pertencimento, ou seja, o cooperado não se vê como dono do negócio cooperativo.

Constatou-se que na cooperativa em que aconteciam reuniões mais frequentes com todos os associados, houve maior mobilização no sentido de superar as dificuldades quando foi necessário o uso de medidas que envolveram todos os associados no processo.

Mesmo cientes da existência de um estatuto social na cooperativa, os associados não o tem como real instrumento de regulação da sociedade, alegando que ele não funciona e se funciona, não é aplicado como deveria, sendo possível perceber que apenas os dirigentes possuem um pouco mais de informação a respeito do conteúdo do estatuto, mas, não são todos que o conhecem a fundo, apelando ao estatuto somente quando há algum problema já instalado.

Portanto, todos sabem que a cooperação pede comportamentos condizentes com as normas pré estabelecidas, mas mesmo cientes da necessidade de conhecer o estatuto, associados e dirigentes seguem agindo de acordo com seus valores pessoais. Cabe neste caso a formação e a informação sobre os direitos e deveres do associado no ato da adesão à cooperativa, contudo, para que isso aconteça, é necessário que os dirigentes compreendam que a comunicação deve conter informação para então influenciar na participação do associado.

O quinto objetivo específico buscou compreender como acontece a comunicação, e sua influência sobre a participação dos associados nos atos da cooperativa. Em se tratando ser uma sociedade de pessoas é praticamente impossível uma cooperativa ter êxito, sem que a comunicação seja minimamente eficaz. Nenhuma das cooperativas pesquisadas possui programa de educação cooperativista para os associados, nem quando é aceito na sociedade, nem depois.

Também falta comunicação para fazer com que as decisões do conselho de administração e as ações do conselho fiscal cheguem ao conhecimento dos associados. Uma das razões disto, é que em apenas em uma cooperativa o conselho de administração se reúne regularmente uma vez por mês, nas outras, nenhum dos dois conselhos consegue cumprir com regularidade um calendário de reuniões. Os conselhos fiscais, por sua vez, se reúnem de duas a três vezes no ano ou apenas antes da assembleia geral ordinária para prestação de contas do exercício passado, quando elaboram o parecer recomendando a aprovação das contas e do relatório de gestão. Desta forma, a comunicação não acontece por não haver o que comunicar. Nem mesmo a comunicação entre os dois conselhos é formal e regular, pois em nenhuma das cooperativas constatou-se esta situação.

Segundo os associados entrevistados, um dos motivos das faltas dos conselheiros às reuniões e eventos das cooperativas é que as pautas das reuniões não são comunicadas com antecedência e, assim, por desconhecerem os assuntos que serão tratados, outras coisas mais importantes tomam lugar no uso do tempo disponível. Por outro lado, há a percepção de alguns dirigentes, de que os associados só aparecem na cooperativa quando são chamados.

Diante do exposto, foi possível perceber que de modo geral, as cooperativas só comunicam os associados quando existem situações realmente importantes a serem discutidas, ou seja, a comunicação acontece de fato, na assembleia geral.

O sexto e último objetivo específico possibilitou entender e comparar as formas de gestão e governança adotados pelas cooperativas pesquisadas. Abordando os dois aspectos, os apontamentos estão direcionados às três cooperativas. Todas as cooperativas pesquisadas passaram por dificuldades, inclusive a COOPERVEREDA, que foi escolhida por estar em melhor condição financeira. A dificuldade também chegou nesta cooperativa, alertando os associados quanto aos riscos da dependência dos programas de compras governamentais. Diferente do que aconteceu nas outras cooperativas, isto mobilizou os associados para discutir o problema e avaliar se dariam ou não continuidade à mesma. Resignados, os associados decidiram enfrentar a dificuldade com ações direcionadas para a retomada do crescimento e abertura de novos mercados, agora com foco mais voltado para as feiras semanalmente

realizadas em Pato Branco e para supermercados com ênfase na produção orgânica, sem abandonar os programas de compras governamentais.

Segundo os dirigentes, o fato de a antiga APAV fazer os pagamentos mensalmente em reuniões com todos os associados, favoreceu a aproximação entre eles e fortaleceu as relações de confiança, gerando o sentimento de pertencimento e a consciência da cooperação. A transparência demonstrada e as relações interpessoais e a apresentação de relatórios financeiros nas reuniões que agora acontecem bimestralmente com todos os cooperados, favorece a formação de capital social e fortalece os valores institucionais, evitando que os indivíduos quebrem seus contratos com a cooperativa, fornecendo a produção orgânica a outros compradores, pois isto geraria um desgaste de imagem e descrédito bem maiores que a diferença de ganho no valor da venda.

A COOCAMP depois da operação “agro fantasma”, vem tentando se reestruturar, mas os dirigentes não tem conseguido reagregar os associados e sentem-se sozinhos no desafio de recuperar a cooperativa. A dificuldade financeira vivenciada por esta cooperativa influenciou diretamente nas relações de confiança, promovendo a deterioração do capital social, pois menos da metade dos associados da cooperativa estão ativos e estes não são comprometidos com a cooperativa, relacionando-se apenas comercialmente e, em alguns casos, ameaçando os dirigentes quando ocorrem atrasos nos pagamentos.

Falta nesta cooperativa uma estrutura administrativa para auxiliar os diretores nas atividades diárias, bem como, para elaborar os controles operacionais que auxiliam no processo de governança, que poderiam gerar transparência nas atividades que poderiam ser verificadas e fiscalizadas e por consequência, poderia elevar os níveis de confiança. Nesta cooperativa, a gestão é incipiente, os processos de governança praticamente inexistem e a participação social tem se restringido aos associados que comercializam sua produção. A necessidade de recompor a confiança, neste caso, não se trata apenas de confiar nos dirigentes, mas de voltar a acreditar na cooperativa, levando outros associados a agir da mesma forma para retomar a importância que ela já teve para as famílias associadas.

A COOPAFI foi escolhida para este trabalho por já ter sido liquidada, mas esta cooperativa não passou por situação de endividamento como as outras, sendo liquidada por decisão da central, que preferiu deixar apenas uma cooperativa atuando no município de Dois Vizinhos, neste caso, a CLAF. Os depoimentos mostraram a forte centralização das decisões pelos diretores e pela entidade apoiadora e a baixa participação ou atuação dos associados em defesa da permanência da cooperativa.

O conselho fiscal, assim como nas outras cooperativas, era constituído através de indicações feitas pelo conselho de administração, sendo essencialmente composto por associados que desconheciam as obrigações legais e não sabiam como exercer sua função. Esta cooperativa já contava com assessoria contábil, portanto, possuía relatórios financeiros que poderiam ser utilizados para informar os associados sobre os rumos da cooperativa, mas estes não foram abertos, sendo desconhecidos inclusive pelos conselheiros fiscais entrevistados.

Nesse caso, não houve deterioração do capital social por falta de confiança, pelo contrário, o alto nível de confiança nos dirigentes fez com que os associados continuassem agindo de forma passiva diante das decisões que lhes chegavam e continuaram assim até saberem da liquidação da cooperativa.

A concentração das vendas e a dependência dos programas de compras governamentais foram responsáveis pelas maiores crises na COOPAFI e na COOCAMP. As duas cooperativas operavam fortemente com o PAA, e com a drástica diminuição dos recursos para aquele programa, iniciaram as dificuldades financeiras das cooperativas, por não terem outro mercado que absorvesse a produção dos associados. A COOPERVEREDA, também, operava com o PAA, mas concentrava suas vendas no PNAE municipal e em sua loja física, que lhes garantiu a sobrevivência diante da redução do PAA. A COOPAFI e a COOCAMP, por não possuírem uma estrutura interna que comunicava e aproximava os associados das decisões e da realidade da cooperativa, tiveram maiores dificuldades para manter a confiança dos associados, que, de um momento para outro, tiveram os pedidos de produção cancelados e em seguida atraso nos pagamentos dos produtos já entregues para a cooperativa.

Outro aspecto que apareceu com muita constância nas entrevistas, foi a migração dos jovens para as três maiores cidades da região Sudoeste do Paraná (Pato Branco, Francisco Beltrão e Dois Vizinhos), em busca de formação e oportunidades de trabalho. Isto tem sido fator de preocupação e até de desmotivação para muitos entrevistados, que sem perspectiva de sucessão, pensam em vender as propriedades e ir morar nas cidades, perto dos filhos, após se aposentarem. A falta de perspectiva no campo, limitada pelo tamanho dos estabelecimentos e pela falta de investimentos em atividades alternativas para geração de renda, são os principais influenciadores da migração. Em algumas situações, as dificuldades vividas no dia a dia e a falta de esperança no futuro, levam os próprios pais a motivar os filhos para a migração, afirmando não querer que os filhos passem pelas dificuldades que eles passaram.

Além disso, a falta de representantes jovens na direção das cooperativas indica o desinteresse dos jovens remanescentes, em continuar a atividade produtiva da família e, portanto, continuam morando no meio rural, mas trabalham nas cidades próximas à unidade de produção da família. Constatou-se que nem mesmo os pais sabem exatamente o que fazer para reverter a situação, atribuindo aos governos a responsabilidade por não oferecer políticas públicas que possibilitem investir nas unidades de produção e em estruturas ou espaços para comercialização, gerando segurança e a possibilidade de planejar o futuro no meio rural, onde atualmente, nem as chamadas escolas do campo possuem metodologia e conteúdo voltados ao jovem rural.

Foram muitas, as reflexões durante o trabalho desenvolvido para a realização deste estudo com as três cooperativas, desde as entrevistas nas unidades de produção até a análise dos resultados. As dificuldades vividas no dia a dia, as descobertas e o aprendizado sobre o trabalho dos agricultores, suas relações de confiança, seus hábitos, suas necessidades e suas limitações no exercício da condução da cooperativa foram abordadas, entretanto, o resultado deste trabalho não pretende esgotar o assunto sobre os fatores que influenciam no êxito destas cooperativas e se quer consegue demonstrar de forma mais clara, como foi formado o capital social que está internalizado nas cooperativas tema deste estudo.

6 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 379-397, abr./jun. 2000.

ABRAMOVAY, R. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: VIEIRA, Paulo F. et al. (Org.). **Desenvolvimento territorial sustentável no Brasil**. Subsídios para uma política de fomento. Florianópolis: Secco, 2010. p. 27-77.

ABRAMOVAY, R; MAGALHAES, R;; SCHRODER, M.. Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações Brasileiras de agricultores familiares. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 24, p. 268-306, Aug. 2010. disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000200010>>.

>. Acesso em 14 Jun. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000200010>.

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto -SP. **Anais do XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto -SP: FEARP, 2005. v. 43. p. 1-19.

APPENDINI, K. and M. NUIJTEN, 2001 “El papel de las instituciones en contextos locales: Cuestiones metodológicas en investigación de campo” **Revista CEPAL**, Santiago, Chile (forthcoming) 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB)- **Relação de instituições em funcionamento no Brasil**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/info/instituicoes.asp?idpai=INFCAD>> Acesso em 30 jul. 2018.

BARREIROS, R., PROTIL, R., & MOREIRA, V. (2008). Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. **Revista De Contabilidade E Organizações**, Ponta Grossa, PR. 28 dez. 2008. n.2 v.4, p. 3-22. <https://doi.org/10.11606/rco.v2i4.34718>.

BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 36 Ed. Petrópolis, Vozes, 2014.

BIALOSKORSKI N, S; MARQUES, P. V. Agroindústria Cooperativa: um ensaio sobre crescimento e estrutura de capital. **Revista Gestão & Produção**, v. 5, n. 1, p. 60-68, abr. 1998.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm> Acesso em 01 mar. 2020.

BRASIL. Lei 7.492 de 16 de junho de 1986. **Define os crimes contra o sistema financeiro nacional, e dá outras providências**. Brasília, DF. 16 de jun. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7492.htm#:~:text=LEI%20No%207.492%2C%20DE%2016%20DE%20JUNHO%20DE%201986.&text=Define%20os%20crimes%20contra%20o,Art.> Acesso em 14 jul. 2020.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil, 1ª edição. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2002.

BRASIL. Lei 11.346/2006 de 25 de agosto de 2006. Lei de Segurança Alimentar e Nutricional, **cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional**. SISAN. Brasília, DF 25 de agosto de 2006. Disponível em <<http://www4.planalto.gov.br/consea/conferencia/documentos/lei-de-seguranca-alimentar-e-nutricional>> Acesso 21 jan.2020.

BRASIL. Lei 11.947 de 16 de junho de 2009. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília DF, 16 de junho de 2009. Diário Oficial da União - Seção 1 - 17/6/2009, Página 2 (Publicação Original).

BRASIL. Lei nº 13.506 de 13 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o processo administrativo sancionador nas esferas de atuação do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários**. Brasília, 13 dez. 2017. Fonte: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13506.htm> Acesso em 02 julho. 2020.

CARNEIRO, L. M; CHEROBIM, A. P. M. S. Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Rio de Janeiro, 2011.

CARVALHO, W. Gestão participativa na SEMCO Equipamentos: implantação e consolidação. 2010. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – **Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo**. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2010.

CHAMBERS, R. & CONWAY, G. Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. **Institute of Development Studies – IDS**. Discussion Paper. Pp. 296. Brighton, UK 1992.

Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Artigo 19 da Lei 10.696/2003 de 02 de julho de 2003. Diretrizes de segurança alimentar e do desenvolvimento agrário para o Plano Safra 2003-2004 (**Subsídios técnicos do CONSEA**). Brasília, DF: CONSEA, 2003.

CONTERATO, M; SCHNEIDER, S; WAQUIL, P. Estilos de agricultura: uma perspectiva para a análise da diversidade da agricultura familiar. Porto Alegre, RS. **Ensaio FEE**. v.31, n.1 2010.

DEVELTERE, P. Économie sociale et développement : les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement. Bruxelles, **De Boeck Université**, 1998.

GAIGER, L. I. A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista. **Caderno CRH**, Salvador, nº 39. pp 181-211. 2003

GAIGER, L. (org.) Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil. Porto Alegre, **Editora da UFRGS**, 2004.

GAIGER, L. I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista, **Centro de Estudos e Pesquisas em Humanidades FFCH/Universidade Federal da Bahia**. Salvador, BA, DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/ccrh.v16i39.18642>. 2006.

GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** [online]. São Paulo, SP, jun. 2013. vol.28, n.82, pp.211-228. ISSN 0102-6909. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092013000200013>.

GERHARDT, T. E. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP mai/jun. 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRANOVETTER, M. "A força de laços fracos: Uma teoria de rede revisitada". **Teoria Sociológica**. v.1 pp. 201 – 233. DOI: <https://www.jstor.org/stable/202051?origin=crossref&seq=1>.

GRISA, C.; SCHIMITT, C. J.; MATTEI, L. F.; MALUF, R. S.; LEITE, S. P. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Perspectiva: Apontamentos e Questões para o Debate. **Revista Retratos de Assentamentos**: Rio de Janeiro, RJ v. 13 n. 1 (2010): Janeiro/Dezembro 2010. DOI:<https://doi.org/10.25059/2527-2594/retratosdeassentamentos/2010.v13i1.69>

GRISA, C.; FEXOR, G. A construção das políticas para a agricultura familiar no Brasil: entre ideias, interesses e instituições. In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. **Anais...** Goiânia - GO, 27 a 30 de julho de 2014, 17 p.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. Tradução João Paulo Monteiro e Maria Nizza da Silva, Ed. Martins Fontes, São Paulo, 2003.

HODGSON, M. G. What Are Institutions? **Journal of Economic Issues**. Vol. XL No. 1 pp.1-25 March 2006. DOI: [10.1080 / 00213624.2006.11506879](https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879)

HOLYOAKE, G. J. (1807 – 1906). **Os 28 tecelões de Rochdale** / G. J. Holyoake. 6ª Ed. – Porto Alegre: WS Editor, 2002. 96p.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 eds./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapas político administrativos** IBGE, 2019. Disponível em <<https://mapas.ibge.gov.br/politico-administrativo/estaduais>> Acesso em 12 mar. 2019.

KIYOTA, N. Agricultura familiar e suas estratégias de comercialização: um estudo de caso no município de Capanema: Região Sudoeste do Paraná. 1999. 149 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Rural) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

KIYOTA, N. A representação dos agricultores familiares em espaços institucionais de participação social no sudoeste do Paraná, 2007. 141 f. **Tese** (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2007.

KIYOTA, N.; PERONDI, M. A.; VIEIRA, J. A. N. (2012). Estratégia de sucessão geracional na agricultura familiar: o caso condomínio Pizzolatto. **Informe Gepec**, v. 16, nº 1, 192-211.

LIN, N. **Social capital: a theory of social structure and action**. Cambridge, Cambridge University Press, 2001, 292 pp.

NIEDERLE, P. A. Afinal, que Inclusão produtiva? A contribuição dos novos mercados alimentares In: DELGADO, Guilherme Costa; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (Orgs.) **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário Brasília, 2017.

NORTH, D. C. Economic Performance Through Time. **The American Economic Review**. Vol. 84, No. 3 (1994), pp. 359-368.

OLSON, M., **The logic of Collective Action**. Public Goods and Theory of Groups, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1965.

Operação Agro Fantasma quer desmontar quadrilha que fraudava Programa de Aquisição de Alimentos. **JUSBRASIL**, Salvador (BA), 24 de setembro 2013. Disponível em <https://agencia-brasil.jusbrasil.com.br/noticias/100691184/operacao-agro-fantasma-quer-desmontar-quadrilha-que-fraudava-programa-de-aquisicao-de-alimentos>> Acesso em 13 jun. 2020.

OSTROM, E. **El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva**. México: Fondo de cultura, 2000 – México.

OXFORD. Definições de Oxford Linguagens, Significado da palavra impotente. **Dicionário Oxford**. Disponível em < <https://www.google.com/search?q=impotente+significado&oq=impot&aqs=chrome.5.69i59j0j69i57j0l5.4096j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8> > Acesso em 06 jul. 2020.

PELEGRINI, D. F.; SHIKI, S. D. F. N.; SHIKI, S. Uma abordagem teórica sobre o cooperativismo e associativismo no Brasil. Extensio UFSC - **Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 12, n. 19, p. 70-85, 2015. ISSN 1807-0221.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. Editora Pioneira, São Paulo, SP: Pioneira, 161p, 1966

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: Da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo, SP: Saraiva 2004

PLOEG, J. D. van der. Agricultural production in crises. In: CLOKE, Paul; MARSDEN, Terry; MOONEY, Patrick (eds.), **Handbook of Rural Studies**, London: Sage, 2006, p. 258-77.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Cooperativismo Financeiro no Brasil. **Participação das cooperativas no mercado de crédito**. PORTAL, 2018. Fonte: <<http://cooperativismodecredito.coop.br>> Acesso em 01 ago. 2018.

PUTNAM, R. D. Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996. [Cap. 6.] **Capital social e desempenho institucional**, p. 173- 194.

REYNOLDS, B. J. Decision making in cooperatives with diverse member interests. United States Department of Agriculture, **Research Report 155**. Washington, 1997.

RODRIGUES, L. M. S. **Agentes comunitários e cooperativismo solidário**: o caso da Cresol de Francisco Beltrão. 2015. 120 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.

SAMBUICHI, R. H. R. *et al.* Compras públicas sustentáveis e agricultura familiar: a experiência do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). In: SAMBUICHI, R. H. R.; SILVA, A. P. M.; OLIVEIRA, M. A. C.; SAVIAN, M. (Orgs.). **Políticas agroambientais e sustentabilidade**: desafios, oportunidades e lições apreendidas. Brasília: IPEA. 2014, 273 p p.76.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André. (Orgs.) **A Economia solidária no Brasil**; a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. 2002. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 127 p.

TAUILE, J. R. & DEBACO, E. S. "Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores". Artigo apresentado no **VII Encontro Nacional de Economia Política**, Curitiba (mimeo) 2002.

TAUILE, J. R. Trabalho, autogestão e desenvolvimento. In: **Escritos escolhidos 1981-2005**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

TERRA. Assessoria de Comunicação Terra de Direitos. **Agricultores são inocentados de acusação e desvios no Programa de Aquisição de Alimentos**. 03 de outubro de 2017. Disponível em <https://terradedireitos.org.br/noticias/noticias/agricultores-sao-inocentados-de-acusacao-de-desvios-no-programa-de-aquisicao-de-alimentos/22636> Acesso em 13 jun. 2020.

TRICHES, R. M. e GRISA, C. Entre mudanças e conservadorismos: uma análise dos Programas de Aquisição de Alimentos (PAA e PNAE) a partir da retórica da intransigência. In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia (GO): SOBER, 2014.

TRICHES, R. M. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Orgs.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS. 2015, 622p., pp. 181-200.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP. Atlas, 1987. 175 p.

UNIÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA UNICAFES. **Filiadas UNICAFES no Sudoeste do Paraná**. Francisco Beltrão, Paraná. 2020.

VALADARES, J. H. A moderna administração em cooperativas. MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização **Fundação Getúlio Vargas – Cursos “in Company”**. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <http://www.administracaovirtual.com/> . Acesso 03 abril 2020.

VENTURA, E. C. F. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Ventura E. C. F (coord. geral); Filho, J. R. F; SOARES, M. M. Brasília: BCB, 2009. 256 p. ISBN 978.85-99863-09-1

WOOLCOCK, M. Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework: **Theory and Society**, Vol. 27, No. 2 (Apr., 1998), pp. 151-208. DOI: 10.1023/A1006884930135

YOUNG, I. M.. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 67, pág. 139-190, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452006000200006&lng=en&nrm=iso Acesso em 26 dez. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro para dirigentes

Roteiro de entrevistas para os dirigentes das cooperativas da agricultura familiar

Município: _____ **Data:** ____/____/____ **2019**

Local da entrevista: _____

Dados pessoais/Identificação dos entrevistados

Nome completo: _____

Estado Civil: _____ Idade: _____

Escolaridade: _____ Profissão: _____

Endereço do entrevistado: _____

Distância da sede do município: ____ Km Tamanho da propriedade/Ha: _____

Quantas pessoas residem na propriedade? _____

() Marido () Esposa () filhos Quantos? ____ () Avós () Outros _____

Quantas pessoas trabalham na propriedade? () homens () mulheres

Aspectos de liderança

Possui ou possuiu vínculo com outras organizações sociais? Se sim, há quanto tempo?

Qual organização?

Área de atuação da organização social?

Função/ cargos ocupados naquela organização?

Município sede da organização apoiadora:

O que você conhece sobre a constituição da cooperativa?

Que cargo ocupou na cooperativa?

Foi convidado, ofereceu-se ou foi indicado para o cargo?

Por que ingressou no conselho da cooperativa?

Por quanto tempo ocupou cargos?

Já exercia cargos de liderança na comunidade, antes de ingressar na cooperativa? Quais e em que entidades?

No seu entendimento, o associado deve saber de tudo o que acontece na cooperativa?

Explique.

Quanto por cento do quadro de associados participa das reuniões, quando convidado? Quais os motivos desse percentual de participação?

Já houve alguma divisão ou disputa entre grupos para controlar a cooperativa? Quais foram os motivos? E quais as consequências?

O associado é fiel à cooperativa (compra e venda)? Explique:

Informações sobre a cooperativa

Nome da cooperativa:

Em que ano foi fundada?

Que entidades participaram do processo de constituição?

Quais entidades ofereceram apoio?

Que tipo de apoio?

Em que fase da cooperativa, houve participação/ajuda da organização social?

Por quanto tempo essa ajuda permanece?

Houve alguma tentativa por parte da instituição apoiadora em influenciar nas decisões, por conta da ajuda oferecida? Se sim, que tipo de influência? Foi aceita pelos dirigentes?

Quais eram os objetivos dos sócios fundadores?

Estes objetivos estão sendo, ou foram atingidos? Explique:

O cooperado quando é aceito na cooperativa, é informado sobre as normas ou recebe cópia do estatuto social?

Aspectos de governança

Como são tomadas as decisões importantes da cooperativa?

Quem é convidado a participar das reuniões importantes?

Quem realmente se dispõe a participar? Qual a frequência das reuniões/meses: _____

Qual conselho é mais atuante? (Conselho Administração ou Fiscal) Explique:

São realizadas assembleias gerais? () sim () não Qual a frequência?

O associado é comunicado/convidado para as reuniões? Como?

O associado é informado sobre a pauta antecipadamente? Sim () Não ()

Como o associado recebe informações sobre a cooperativa?

Existem instrumentos ou ocasiões em que o associado pode dar sua opinião, fora das reuniões?

Em que momentos você acha, que o associado deveria estar presente?

Os associados participam da vida da cotidiana da cooperativa, ou só quando convidados? Por que?

Como você avalia a relação da cooperativa com os associados?

Existem normas e regras para o funcionamento da cooperativa? Quais?

Participou de alguma discussão sobre normas e regras? Em que área?

Em alguma ocasião percebeu “alguém” descumprindo normas? () Sim () Não

Você acredita que essas normas e regras funcionam? Explique:

As decisões dos Conselhos de Administração e Fiscal ou mesmo nas Assembleias são registradas em Atas? Explique:

A cooperativa possui alguma forma de planejamento ou definição de metas? Qual?

Há algum tipo de remuneração para os gestores? Explique:

Existe algum tipo de comunicação entre os órgãos de administração (Conselho de administração e fiscal)? Explique:

Como é constituído o organograma da cooperativa? (desenhar)

A cooperativa possui planejamento estratégico com objetivos definidos?

Aplica normas estatutárias para admissão e demissão dos associados?

A diretoria confia nos associados? Explique

Os associados confiam na Diretoria? Explique:

Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisões?

Como?

Remunera financeiramente os dirigentes?

O conselho fiscal é atuante? Explique;

A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal? Explique:

A direção tem o hábito de apresentar periodicamente, relatórios contábeis, financeiros e administrativos?

Realiza assembleias gerais para prestação de contas?

Qual é a frequência das reuniões dos conselhos de administração e fiscal?

Aspectos da gestão

O conselho fiscal se manifesta quanto aprovando ou reprovando os atos do Conselho de administração? Por que?

Existem mecanismo ou a possibilidade de os associados incluírem itens na pauta da assembleia? Como funciona?

Os nomes dos candidatos ou chapas são divulgados previamente, antes da realização da assembleia?

Existem ferramentas ou métodos que permitem avaliar a saúde financeira da cooperativa?

Quais?

A cooperativa calcula a viabilidade, antes de fazer algum investimento ou buscar recursos em instituições financeiras?

A cooperativa possui um modelo de negócios definido? Está conseguindo atingir o objetivo para que foi criada?

Existe alguma norma ou acordo que permita ou impeça a participação de associados que ocupam cargos eletivos, políticos, nos conselhos da cooperativa?

Quem é ou quem são as pessoas que tomam as decisões do dia a dia da cooperativa?

Quanto tempo os dirigentes dedicam para a cooperativa durante a semana? Explique:

A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta? Se sim, como funciona?

Já aconteceram situações de conflitos? Lembra das razões?

A contabilidade da cooperativa oferece todas as informações necessárias para tomada de decisão?

Para quem. São apresentadas as informações contábeis?

As pessoas que tomam as decisões pela cooperativa, estão bem alinhadas aos objetivos da cooperativa? Explique:

Há entre os associados, a percepção de igualdade entre os sócios? Explique:

Como são feitos os controles para gestão administrativo-financeira?

Possui registros de valores a pagar e a receber? Como são feitos?

A cooperativa está com a situação tributária em dia? Comente:

Possui algum tipo de planejamento da produção? Explique:

A produção atende a expectativa dos mercados nos quais a cooperativa comercializa?

Como é feito o transporte e armazenamento dos produtos comercializados pela cooperativa?

De onde veio o recurso investido para a estruturação da cooperativa?

Em sua opinião, quais os motivos que trouxeram a cooperativa para essa situação em que se encontra atualmente?

O que em seu modo de ver, poderia ser, ou ter sido feito diferente?

Qual a sua perspectiva quanto ao futuro da cooperativa?

Voce pode falar algo sobre a sucessão familiar na cooperativa? Há algum trabalho nesse sentido? Como funciona?

Em sua opinião, o que pode ou precisa ser feito para que isso aconteça?

Apêndice II – Roteiro para associados

Roteiro de entrevistas para os dirigentes das cooperativas da agricultura familiar

Município: _____ **Data:** ____/____/____ **2019**

Local da entrevista: _____

Dados pessoais/Identificação dos entrevistados

Nome completo: _____

Estado Civil: _____ Idade: _____

Escolaridade: _____ Profissão: _____

Endereço do entrevistado: _____

Distância da sede do município: ____ Km Tamanho da propriedade/Ha: _____

Quantas pessoas residem na propriedade? _____

() Marido () Esposa () filhos Quantos? ____ () Avós () Outros _____

Quantas pessoas trabalham na propriedade? () homens () mulheres

Aspectos de liderança

Já percebeu se houve alguma divisão ou disputa entre grupos para controlar a cooperativa?

Quais foram os motivos? E quais as consequências?

Em sua opinião, o associado é fiel à cooperativa (compra e venda)? Explique:

Quem toma as decisões, no dia a dia da cooperativa?

Você acredita que os dirigentes possuem o preparo necessário para a condução da cooperativa?

Você percebe algum dirigente querendo ou conseguindo se perpetuar no poder?

Em sua opinião, quais são os reais interesses dos que ocupam cargos de direção?

Cada diretoria que entra elabora seu plano de trabalho e procura desenvolvê-lo durante a gestão? Como funciona?

Os associados confiam nos dirigentes? 0 a 10 (nota) por que?

Você acha que os dirigentes da cooperativa podem envolver-se com assuntos políticos partidários? Explique:

Os nomes dos candidatos ou chapas são divulgados previamente, antes da realização da assembleia?

Em sua opinião, como são formadas as chapas que disputam as eleições na cooperativa? Qual a sua opinião sobre isso?

Como é feita a escolha das pessoas que compõem as chapas dos conselhos de administração e fiscal?

Por que você nunca participou da direção da cooperativa?

Informações sobre a cooperativa

Nome da cooperativa:

Em que ano foi fundada?

Que entidades participaram do processo de constituição?

Houve alguma tentativa por parte da instituição apoiadora em influenciar nas decisões, por conta da ajuda oferecida? Se sim, que tipo de influencia? Foi aceita pelos dirigentes?

Quais eram os seus objetivos, quando resolveu associar-se?

Estes objetivos estão sendo, ou foram atingidos? Explique:

O que você espera desta cooperativa? Explique

O cooperado quando é aceito na cooperativa, é informado sobre as normas ou recebe cópia do estatuto social?

Em sua opinião, os associados são tratados todos de forma igual, dentro da cooperativa? Explique.

Os dirigentes defendem os interesses dos associados (pequenos e grandes) de forma igual?

O que em seu modo de ver, faz com que o associado decida ser fiel ou não ser fiel, à cooperativa?

O que em sua opinião, é necessário para que o associado se comprometa com a cooperativa?

Você acha que a cooperativa deve eliminar os associados que não se comprometem com a cooperativa? Por que?

Você acredita que a cooperativa deve valorizar mais, os associados que trazem mais benefícios à cooperativa?

A cooperativa já cumpriu ou ainda cumpre a função para qual foi criada?

Alguma vez, você já “abriu mão” de ganhar dinheiro para ajudar outro associado?

Há entre os associados a percepção de ajuda mútua e solidariedade? Explique:

Em sua opinião, como são tratados os associados individualistas? E como deveriam ser tratados?

Você acredita que a cooperativa tem alguma função social? Explique:

Aspectos de governança

Você considera que a gestão da cooperativa é feita de forma transparente? Explique:

Como são tomadas as decisões importantes da cooperativa?

Quem é convidado a participar das reuniões importantes?

Como associado você é comunicado/convidado para as reuniões? Como é feito o convite?

Você é informado sobre a pauta antecipadamente? Sim () Não ()

Quem realmente se dispõe a participar? Qual a frequência das reuniões?

Em sua opinião, qual conselho é mais atuante? (Conselho Administração ou Fiscal)

Explique:

São realizadas assembleias gerais? () sim () não Qual a frequência?

Você participa das assembleias? Por que?

Como você fica sabendo das decisões que foram tomadas?

Você conhece/usa instrumentos ou ocasiões em que o associado pode dar sua opinião, fora das reuniões?

Em que momentos da vida da cooperativa, você entende que o associado deveria estar presente?

Em sua opinião, associados participam da vida da cotidiana da cooperativa, ou só quando são convidados? Por que?

Como você avalia a relação da cooperativa com os associados?

Em seu modo de ver, o que pode ser feito para que haja mais participação?

Existem normas e regras para o funcionamento da cooperativa? Quais?

Participou de alguma discussão sobre normas e regras? Em que área?

Em alguma ocasião percebeu “alguém” descumprindo normas? () Sim () Não

Você acredita que essas normas e regras funcionam? Explique:

Em sua opinião, deve haver algum tipo de remuneração para os gestores? Explique:

Aplica normas estatutárias para admissão e demissão dos associados?

Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisões? Como?

A direção tem apresenta periodicamente, relatórios contábeis, financeiros e administrativos?

Como você fica sabendo das decisões e da situação financeira da cooperativa?

No seu entendimento, o associado deve saber de tudo o que acontece na cooperativa?

Explique.

Em sua opinião, os associados participam das reuniões, quando convidados? Explique

Aspectos da gestão

Existem mecanismo ou a possibilidade de os associados incluírem itens na pauta da assembleia? Como funciona?

Já ficou com medo de se endividar, por fazer parte desta cooperativa? Por que?

Quem é ou quem são as pessoas que tomam as decisões do dia a dia da cooperativa?

Quanto tempo os dirigentes dedicam para a cooperativa durante a semana? Explique:

A cooperativa dispõe de código de ética ou conduta? Se sim, como funciona?

Já aconteceram situações de conflitos? Lembra das razões?

Já foi chamado(a) para participar de alguma prestação de contas, da cooperativa?

As pessoas que tomam as decisões pela cooperativa, possuem objetivos alinhados com os dos associados? Explique:

Há entre os associados, a percepção de igualdade entre os sócios? Explique:

Sabe como são feitos os controles para gestão administrativo-financeira?

Sabe se a cooperativa possui registros de valores a pagar e a receber? Como são feitos?

Sabe se a cooperativa possui algum tipo de planejamento da produção? Explique:

Sabe se a produção atende a expectativa dos mercados nos quais a cooperativa comercializa?

Como é feito o transporte e armazenamento dos produtos comercializados pela cooperativa?

Sabe de onde veio o recurso investido para a estruturação da cooperativa?

Em sua opinião, quais os motivos que trouxeram a cooperativa para essa situação em que se encontra atualmente?

O que em seu modo de ver, poderia ser - ou ter - sido feito diferente?

Você já se sentiu ajudado pela cooperativa? Como?

Qual a sua perspectiva quanto ao futuro da cooperativa?

Você pode falar algo sobre a sucessão familiar na cooperativa? Há algum trabalho nesse sentido? Como funciona?

Em sua opinião, o que pode ou precisa ser feito para que isso aconteça?