



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UnB de PLANALTINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEIO AMBIENTE E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**COOPERATIVISMO E CONSTRUÇÃO COLETIVA: ESTUDO  
A PARTIR DE DUAS COOPERATIVAS DE PRODUTORES DO  
ASSENTAMENTO ITAMARATI, PONTA PORÃ-MS**

**DAVID F. S. CAVALCANTE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MEIO AMBIENTE E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**BRASÍLIA/DF  
DEZEMBRO/2015**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UnB DE PLANALTINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEIO AMBIENTE E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**COOPERATIVISMO E CONSTRUÇÃO COLETIVA: ESTUDO  
A PARTIR DE DUAS COOPERATIVAS DE PRODUTORES DO  
ASSENTAMENTO ITAMARATI, PONTA PORÃ-MS**

**DAVID F. S. CAVALCANTE**

**ORIENTADORA: JANAÍNA DEANE DE ABREU SÁ DINIZ**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO  
RURAL**

**BRASÍLIA/DF  
DEZEMBRO/2015**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CC376c Cavalcante, David Frederik da Silva  
COOPERATIVISMO E CONSTRUÇÃO COLETIVA: ESTUDO A  
PARTIR DE DUAS COOPERATIVAS DE PRODUTORES DO  
ASSENTAMENTO ITAMARATI, PONTA PORÃ-MS / David  
Frederik da Silva Cavalcante; orientador Janaína  
Deane de Abreu Sá Diniz. -- Brasília, 2015.  
122 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Meio Ambiente  
e Desenvolvimento Rural) -- Universidade de Brasília,  
2015.

1. Cooperativismo. 2. Ação Coletiva. 3. Gestão  
Social. I. Deane de Abreu Sá Diniz, Janaína, orient.  
II. Título.

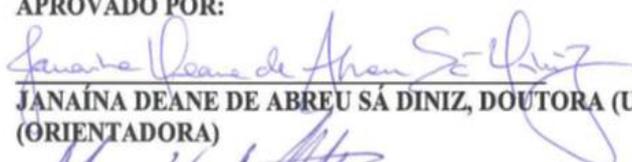
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UnB DE PLANALTINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEIO AMBIENTE E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

**COOPERATIVISMO E CONSTRUÇÃO COLETIVA: ESTUDO  
A PARTIR DE DUAS COOPERATIVAS DE PRODUTORES DO  
ASSENTAMENTO ITAMARATI, PONTA PORÃ-MS**

DAVID F. S. CAVALCANTE

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA  
AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO  
RURAL, COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM MEIO AMBIENTE E  
DESENVOLVIMENTO RURAL.

APROVADO POR:

  
JANAÍNA DEANE DE ABREU SÁ DINIZ, DOUTORA (UnB)  
(ORIENTADORA)

  
MOISÉS VILLAMIL BALESTRO, DOUTOR (UnB)  
(EXAMINADOR INTERNO)

  
AIRTON CARDOSO CANÇADO, DOUTOR (UFT)  
(EXAMINADOR EXTERNO)

LAURA MARIA GOULART DUARTE, DOUTORA (UnB)  
(EXAMINADORA SUPLENTE)

BRASÍLIA/DF, 02 DE DEZEMBRO DE 2015.

*Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha, referência em todos os momentos.*

## AGRADECIMENTOS

PAI, obrigado.

Minha Linda, Guilherme e Daniel, seus abraços, sorrisos, o “oi papai” diário, as fugidas nos finais de semana para que eu pudesse me dedicar, mais que cotidianas provas de amor, são o que me motiva, que me fazem querer ir mais além.

D. Tereza e S. Pedro, sem a paciência e dedicação de vocês para com Guilherme e Daniel este trabalho jamais seria possível.

Painho, Mainha, Raika e Ayla, apesar da distância, meus pensamentos sempre estiveram e estarão voltados a vocês.

Professores e colegas do MADER, nossos momentos juntos foram inspiradores.

Amigos do Instituto Ipês, devo muito a todos vocês.

Amigos do IFB/Gama, em especial, Cláudio Nei, Giovanna e André, orientadores quando dos primeiros rascunhos.

Ana Carla, Cleiton, André e todos os associados da Copaec e Cooperafi, a acolhida de vocês foi fundamental para a realização deste trabalho.

Janaína, se no início sua confiança me assustou, no fim se mostrou determinante não apenas para a conclusão deste trabalho, mas para mostrar que posso ir mais longe.

A todos vocês, MUITO OBRIGADO!

## RESUMO

Nesta dissertação, de início se procurou apontar as contradições históricas que fazem do cooperativismo um modelo de organização social e produtivo capaz de se adaptar aos mais diversos contextos. Em seguida, foi realizada discussão teórica e conceitual embasada nas teorias da ação coletiva e gestão social, uma vez que estas buscam explicar os determinantes que levam os indivíduos a participar de grupos (ação coletiva), e as construções coletivas a partir de uma dinâmica dialógica e participativa (gestão social). Desse modo, foi possível realizar aproximação entre as variáveis inerentes à ação coletiva e às categorias e critérios de análise de processos participativos, o que fundamentou a consecução do objetivo geral da pesquisa, ou seja, de verificar se as ações das cooperativas pesquisadas buscam atender às necessidades de seus associados, a partir da participação, numa perspectiva que considere outras dimensões do desenvolvimento além do aspecto econômico. A pesquisa de campo foi realizada junto à Cooperativa Agroindustrial Eldorado dos Carajás (Copaec) e a Cooperativa dos Agricultores Familiares da Itamarati (Cooperafi), ambas localizadas no assentamento Itamarati, no município de Ponta-Porã/Mato Grosso do Sul. A justificativa para essa escolha se deve ao fato de esse assentamento ser representativo em termos de reforma agrária, na medida em que já foi conhecido como a maior fazenda de soja do mundo. Ademais, está localizado numa região de marcante presença da produção em larga escala, o que aponta para o desafio às cooperativas constituídas no âmbito da reforma agrária que, em tese, se propõem a atuar numa perspectiva diferente daquela tradicionalmente praticada pelo cooperativismo rural brasileiro. Os resultados da pesquisa apontam que os associados veem as cooperativas como abertas à sua participação, no entanto, o que se pôde perceber é que na Copaec a participação está enraizada na forma como se organizam, enquanto na Cooperafi ainda está em construção. Ao mesmo tempo, apesar das diferentes construções internas, há indicativos de que a implementação de projetos relacionados a agroindústrias proporcionará um maior fortalecimento nas relações de mercado, trazendo consigo não apenas benefícios, mas também desafios que, para serem superados, exigirão grande capacidade de adaptação. Mostra-se necessário, portanto, que as cooperativas se dirijam para além de seus objetos, de sua atividade econômica enquanto firma, e funcionem como instituições que atuem também nas dimensões social, política e ideológica.

**Palavras Chaves:** cooperativismo, ação coletiva, gestão social, participação.

## ABSTRACT

In this dissertation, at first we tried to point out the historical contradictions that make the cooperativism a model of social and productive organization able to adapt to different contexts. Secondly we conducted a theoretical and conceptual discussion based on theories of Collective Action and Social Management, since they try to explain the reasons that lead the individuals to join groups (collective action) and the collective constructions based on a participatory and dialogical dynamic (social management). Therefore it was possible to make a connection between the variables inherent to collective action and the categories and the criteria for analysis of participatory processes. That was the baseline to the general objective of this research, that is we verified if the actions of the studied cooperatives contributed to the needs of their members, from the participation, in a perspective that considers other dimensions of development beyond the economic aspect. The field research was carried out with *Cooperativa Agroindustrial Eldorado dos Carajás (Copaec)* and *Cooperativa dos Agricultores Familiares da Itamarati (Cooperafi)*, both located in the Itamarati Settlement in the municipality of *Ponta-Porã/State of Mato Grosso do Sul*. This choice is due to the fact that this settlement is very representative in the scope of agrarian reform and it was known before as the biggest soy farm of the world. In addition, it is located in a region of strong presence of large-scale production which indicates a challenge to the cooperatives in the scope of agrarian reform that, in theory, intend to act in a different perspective in contrast to that traditional way of the rural Brazilian cooperativism. The research results show that the members see the cooperative as open to their participation, however, what could be observed is that in Copaec participation is rooted in the way they are organized, while in Coperafi participation is still in construction. At the same time, despite the different internal constructions in the cooperatives, there are indications that the implementation of projects related to agro-industries should provide a strengthening in market relationship, bringing with it not only benefits but also challenges that, to be overcome, will require a great adaptability. It is necessary, therefore, that the cooperatives go beyond their main objects and economical activity as a firm. They have to work like institutions that also act in the social, political and economical dimensions.

**Key-words:** cooperativism, collective action, social management, participation.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Ação coletiva a partir da reciprocidade.....                               | 34 |
| Figura 2: Síntese conceitual acerca da gestão social proposta por França Filho.....  | 43 |
| Figura 3: Níveis de participação.....  | 49 |
| Figura 4: Mapa da distribuição dos lotes por movimento social.....                   | 69 |
| Figura 5: Gráfico das justificativas para participação nos processos decisórios..... | 82 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Evolução histórica dos princípios cooperativistas.....   | 9   |
| Quadro 2: Âmbitos e critérios de análise de processos participativos, segundo Castellà e Parés (2012). ..... | 58  |
| Quadro 3: Categorias analíticas para avaliação de processos participativos, segundo Villela (2013). .....    | 59  |
| Quadro 4: Aproximação dos critérios de análise dos processos participativos.....                             | 60  |
| Quadro 5: Definição de critérios e questões necessários à pesquisa. ....                                     | 62  |
| Quadro 6: Justificativas para otimismo dos associados da Copaec e Cooperafi.....                             | 84  |
| Quadro 7: Quadro síntese da análise dos questionários .....  | 86  |
| Quadro 8: Quadro síntese das entrevistas.....  | 102 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Cooperativas agropecuárias ligadas aos sistemas Unicafe e OCB. .... | 19 |
| Tabela 2: Evolução da produção da Itamarati. ....                             | 67 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 3: Os grupos sociais e a posse das terras. ....                             | 69 |
| Tabela 4: Motivos determinantes à associação.....                                  | 76 |
| Tabela 5: Atendimento às expectativas. ....  | 76 |
| Tabela 6: Razões para atendimento/não atendimento das expectativas. ....           | 77 |
| Tabela 7: Entendimento quanto às regras de funcionamento. ....                     | 79 |
| Tabela 8: Relação entre descumprimento das regras de funcionamento e punição. .... | 79 |
| Tabela 9: Participação dos associados nos processos decisórios. ....               | 81 |
| Tabela 10: Expectativa dos associados.....   | 84 |
| Tabela 11: Importância das cooperativas para o assentamento. ....                  | 84 |

## LISTA DE SIGLAS

AAFI – Associação dos Agricultores Familiares da Itamarati

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

AMFFI - Associação dos Ex-Funcionários e Moradores da Fazenda Itamarati

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CONCRAB - Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil

COOPACERES - Cooperativa Agroindustrial Ceres

COOPAPIS - Cooperativa dos Pequenos Produtores da Comunidade Pioneiros do Sul

COOPERAFI - Cooperativa dos Agricultores Familiares da Itamarati

COPAEC - Cooperativa Agroindustrial Eldorado dos Carajás

CPA's - Cooperativas de Produção Agropecuárias

CUT – Rural - Central Única de Trabalhadores Rurais

FAF - Federação da Agricultura Familiar

FETAGRI - Federação dos Trabalhadores na Agricultura

MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

NEI - Nova Economia Institucional

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OQS - Organização do Quadro Social

RECOOP – Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária

SOCIAEC - Sociedade dos Agricultores Cooperados do Núcleo de Resistência Eldorado dos Carajás

SPSS - *Software Statistical Package for the Sciences*

TERRA FORTE - Programa de Agroindustrialização em Assentamentos da Reforma Agrária

TERRA SOL – Programa de Apoio a Agroindustrialização e à Comercialização em Assentamentos da Reforma Agrária

UNICAFES - União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

UNICOPAS - União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias

UNISOL BRASIL - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 1  |
| 1 - PROBLEMATIZAÇÃO.....   | 7  |
| 1.1 - Cooperativismo: da origem à apropriação pelo capital.....                                    | 7  |
| 1.2 - Um novo cooperativismo? .....  | 15 |
| 1.3 - O cooperativismo a partir da reforma agrária reivindicada pelo MST .....                     | 16 |
| 1.4 - Objetivos .....  | 20 |
| 1.4.1 - Objetivo geral.....  | 20 |
| 1.4.2 - Objetivos específicos.....   | 20 |
| 2 – A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....  | 22 |
| 2.1 - Ação Coletiva: da escolha racional às relações de reciprocidade, encontros e distensões..... | 22 |
| 2.1.1 - A ação coletiva a partir da escolha racional.....  | 23 |
| 2.1.2 - As contribuições das instituições e do capital social para a teoria da ação coletiva ..... | 26 |
| 2.1.3 - A ação coletiva a partir de relações de reciprocidade .....                                | 33 |
| 2.1.4 - E o cooperativismo, reforça ou atenua os problemas de ação coletiva? .....                 | 38 |
| 2.2 - Gestão Social: construção coletiva em busca do bem comum.....                                | 42 |
| 2.2.1 - A participação como fundamento para a gestão social .....                                  | 47 |
| 2.2.2 - Economia Solidária, terreno fértil à gestão social.....                                    | 52 |
| 3 - A CONEXÃO ENTRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E A PESQUISA DE CAMPO.....                             | 56 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1 - A organização metodológica .....                 | 56  |
| 3.1.1 - Os critérios de análise .....                  | 57  |
| 3.1.2 - A preparação e a coleta de dados .....         | 63  |
| 3.2 - O assentamento e as cooperativas .....           | 66  |
| 3.2.1 - Itamarati, o maior assentamento do mundo ..... | 66  |
| 3.2.2 - As Cooperativas .....                          | 70  |
| 4 - A ANÁLISE DOS DADOS .....                          | 75  |
| 4.1 - Os questionários .....                           | 75  |
| 4.2 - As entrevistas .....                             | 87  |
| 4.2.1 - O processo constitutivo .....                  | 87  |
| 4.2.2 - As regras.....                                 | 91  |
| 4.2.3 - Os desafios a serem enfrentados .....          | 93  |
| 4.2.4 - Quem decide.....                               | 95  |
| 4.2.5 - Oportunidade de participação .....             | 98  |
| 4.2.6 - Resultados alcançados.....                     | 100 |
| 5 - CONCLUSÕES.....                                    | 103 |
| 6 - REFERÊNCIAS .....                                  | 108 |
| Anexo I – Questionário semiestruturado .....           | 117 |
| Anexo II – Roteiro de entrevistas .....                | 122 |

## INTRODUÇÃO

Na literatura (ONOFRE E SUZUKI, 2009; SCOPINHO, 2007; DUARTE E WEHRMANN, 2006; JUVÊNCIO *et al.* 2000; DUARTE, 1989) há o reconhecimento de que o cooperativismo foi, principalmente a partir das décadas de 1970 e 1980, utilizado pelo Estado brasileiro como importante ferramenta de disseminação e consolidação, no meio rural, de um sistema produtivo calcado no intenso uso de tecnologia e na produção de *commodities* voltado para o mercado externo. Portanto, é necessário olhar para esse tipo de organização coletiva como instrumento de implementação de um modelo de desenvolvimento cuja premissa se volta, num primeiro momento, ao crescimento da produção e da produtividade como fatores geradores de riqueza econômica.

Para Sachs *et al.* (2010) esse modelo de desenvolvimento alinhado à noção de crescimento econômico se revela “um sistema que gerou um profundo divórcio entre quem contribui produtivamente para a sociedade e quem é remunerado” (p. 136), visto que os ganhos resultantes do avanço tecnológico foram apropriados apenas por uma parcela da sociedade. Esses autores citam o fato de que em 1989 a renda dos 20% mais ricos correspondia a 140 vezes a renda dos 20% mais pobres, enquanto na década de 1960 essa relação era de 70 vezes, ou seja, contraditoriamente, a concentração de renda aumentou à medida que mais se produzia.

Ocorre que o aprofundamento das transformações nos processos produtivos iniciadas a partir da Revolução Verde<sup>1</sup> tende a se intensificar, notadamente no meio rural, à medida que a globalização avança. Cada vez mais é exigido do produtor, grande ou pequeno, maior eficiência produtiva, que, por sua vez, se alicerça em elevados padrões tecnológicos (BERNSTEIN, 2011; PLOEG, 2011).

“Apesar das variações, os programas de modernização usam uma lógica comum: promovem uma agricultura mais produtiva, com base no aprofundamento das relações de mercadoria, seja através do desenvolvimento do ‘pequeno proprietário’

---

<sup>1</sup> Conjunto de práticas produtivas implementadas na agricultura com vistas à elevação da produção e produtividade via melhoramento genético e mecanização dos processos produtivos, tendo como uma de suas principais perspectivas o atendimento à indústria alimentícia (ALTIERE, 2012)

ou da agricultura de larga escala pública e privada. ‘Mais produtiva’, implica condições técnicas, com variedades e métodos de cultivos melhores e um uso maior de fertilizantes, assim como crédito ‘flexível’ e assessoria técnica ao agricultor (serviço de extensão)” (BERNSTEIN, 2011, p. 64).

Não obstante à promessa de crescimento, situação que de fato vem ocorrendo ano a ano, Favaretto (2010) chama atenção para a situação da pobreza rural, principalmente na América Latina, pois continua a ser um grave problema. Segundo esse autor, as políticas assistencialistas têm sido privilegiadas em detrimento de ações voltadas à dinamização econômica e ao fomento à inovação, principalmente numa perspectiva de consolidação de mercados locais.

Desse modo, é possível entender que a partir de uma relação entre global e local, se faz necessária a construção de respostas e caminhos que permitam, se não a correção dos rumos, pelo menos a diminuição de seus efeitos sobre aqueles menos “preparados”. É nesse sentido que Silva Pires (2006, p. 88) aponta que a “via cooperativa tem se revelado capaz de atender às demandas globais a partir da organização de atores locais”. Percorrendo o mesmo caminho, Stahl e Schneider (2013) afirmam que as cooperativas, ao atuarem em espaços limitados, fazem com que os recursos circulem internamente de forma a promover o desenvolvimento local<sup>2</sup>. No entanto, para Pinho (1976) essas cooperativas constituídas por pequenos agricultores, inicialmente, a partir da predominância da entreajuda e da multifuncionalidade exigida pelas famílias, desempenham atividades de caráter simples e generalistas, mas, ao passo que o nível de exigência tecnológica e a complexidade do processo se elevam, há uma inversão de tendência, com predominância da especialização.

Para Germer (2006), na prática o cooperativismo se torna objeto de contestação visto que não tem conseguido promover transformações sociais consideráveis em favor da classe trabalhadora. De fato, ao se propor a atuar como empresa, mesmo que sejam resguardados padrões de gestão e funcionamento distintos de outras organizações, pelo menos a partir de uma perspectiva doutrinária e legal, reproduz o modelo de produção e de exploração (MARTINS, 2012).

---

<sup>2</sup> Para Silva Pires (2006) a noção de desenvolvimento local está vinculada à ideia de democracia e participação, onde os atores sociais ao se envolverem coletivamente se tornam capazes de construir suas realidades.

Assim, seguindo a orientação de Rios (2006), onde esse sugere a ampliação da visão acerca do cooperativismo no Brasil e entendendo que o modelo que vem sendo construído no âmbito da reforma agrária se propõe a ser diferente daquele tradicionalmente praticado no meio rural brasileiro, se buscou responder à seguinte questão: a adoção de modelos de gestão que promovam a intensa participação dos associados consegue levar as cooperativas de agricultores familiares a se tornarem relevantes à construção de um modelo de desenvolvimento rural que vai além do padrão econômico/produtivista?

A questão, como se vê, está voltada não apenas para o cooperativismo enquanto proposta de organização. Passa a considerar o grupo, seu funcionamento, sua estruturação, suas regras e seus resultados, onde o indivíduo, suas perspectivas e formas de se colocar diante do grupo se tornam fundamentais à análise. A partir disso, portanto, procurou-se a fundamentação para a análise nas teorias da ação coletiva e na gestão social, pois o entendimento é que essas categorias analíticas oferecem o suporte necessário à compreensão do grupo/cooperativa, assim como dos seus processos organizativos e decisórios.

As teorias da ação coletiva, classificadas por Ostrom e Ahn (2003) como de primeira e segunda geração, se voltam à análise dos fatores que levam os sujeitos a se organizarem coletivamente, além de buscarem explicação aos determinantes pelo sucesso/insucesso dos grupos. Em uma perspectiva, a partir da teoria da escolha racional (primeira geração), as pessoas vivem uma busca constante pela maximização dos seus interesses, portanto, levadas a participar de um determinado grupo somente naquelas situações em que não seja possível a obtenção do benefício a partir de uma ação individual. Por outra perspectiva, orientada pela reciprocidade (segunda geração), a compreensão é de que outros fatores, além daqueles estritamente egoístas, podem levar as pessoas a se organizarem coletivamente.

A esse respeito também se mostra relevante o fato de essas duas vertentes reconhecerem que as instituições e o capital social se configuram como fatores fundamentais ao sucesso da ação coletiva. Não se trata, portanto, apesar das diferentes abordagens, de caminhos totalmente opostos. Desse modo, o *free rider* ou caroneiro, tendência presente em todos os grupos, é visto como um fator inibidor da ação coletiva onde o desenvolvimento de ações que impeçam a sua ocorrência se faz necessário.

A gestão social, por seu turno, se orienta por processos e mecanismos de auto-organização e autoconstrução (FRANÇA FILHO, 2008), o que a difere da administração tradicional ou estratégica (TENÓRIO, 2012). Sua prática é construída a partir de processo dialógico, não havendo, assim, distinção ou hierarquia entre os envolvidos e tendo a participação como caminho necessário. Constitui-se, portanto, como mecanismo de construção coletiva em busca do bem comum (CANÇADO *et al.*, 2013b; TENÓRIO, 2012).

Relevante à análise, então, é o entendimento de que a gestão social, ao priorizar os processos participativos como formas de atendimento das necessidades dos associados, vai de encontro àqueles que estudam o cooperativismo a partir da teoria da ação racional (BIALOSKORSKI NETO, 2006, 2012; ZYLBERSZTAJN, 1994, 2000), onde acreditam, em função da tendência de maximização dos interesses, que as cooperativas, ao se voltarem às demandas de seus associados, tendem a uma situação de não sobrevivência. Para estes autores, a solução passa pela separação entre gestão e propriedade, ou seja, situação inversa à proposta da gestão social.

É, pois, assim, que o cooperativismo tradicional tem se orientado por mecanismos de gestão cujas referências se voltam aos padrões de mercado (eficiência produtiva), (GALERONI, 2003 *apud* SIMIONI *et al.*, 2009), levando ao distanciamento de seus associados e, por conseguinte, de sua proposta original, decorrendo de tal situação, a necessidade de reconstrução desse modelo de organização, principalmente, pela via da efetiva participação.

Ocorre que a partir da década de 1990 ressurgem as cooperativas de resistência cujo objetivo é atuarem para além do campo econômico, voltando-se, também, à mudança do meio social (DUARTE E WEHRMANN, 2006). Essas cooperativas que também podem ser entendidas a partir da economia solidária, se inserem numa nova geração de cooperativas (GAIGER, 2013). Alinhado a essa perspectiva de mudança social, a partir das primeiras conquistas da terra, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) começou a discutir como organizar seus assentados, onde, apesar de seu histórico no meio rural brasileiro, o cooperativismo passou a ser considerado como uma importante ferramenta para construção dos processos de organização e produção (SINGER, 2002).

Dessa forma, considerando os fatores determinantes à construção/reconstrução do cooperativismo enquanto organização coletiva, foi definida a realização da pesquisa no assentamento Itamarati, onde antes funcionava aquela que ficou conhecida como a maior fazenda de soja do mundo. Na verdade, a fazenda Itamarati era mais que um local de produção de grãos, pois foi construída a partir de uma proposta de organização produtiva que pode ser equiparada à lógica industrial, com intenso uso de tecnologia e elevado investimento financeiro, parte dele aportado pelo Estado (TERRA, 2009). Trata-se de um modelo de produção alinhado à proposta de desenvolvimento voltado ao crescimento econômico, típico do preconizado pela Revolução Verde.

O assentamento Itamarati foi constituído em duas etapas. Na primeira foram assentadas 1143 famílias e, na segunda, 1692. Os lotes foram divididos em partes individuais e coletivas (sistema sócio proprietário), como forma de viabilizar tanto a produção para o consumo, quanto aquela destinada ao mercado (ÂNGELO e BONACCINI, 2003 *apud* LUCENA *et al.*, 2007). Todavia, conforme relatam Andrade *et al.* (2007), esse modelo de produção de grãos em larga escala, utilizando a tecnologia do pivô<sup>3</sup>, se mostrou inadequado em função de seus elevados custos e da pouca experiência dos assentados.

Nesse assentamento, apesar de inicialmente ter sido preterido, a partir da constatação de que as associações apresentavam limitações, principalmente no que se refere a questões de ordem mercadológica, o cooperativismo passou a ser considerado como ferramenta de organização social e produtiva.

A definição pelas Cooperativa dos Agricultores Familiares da Itamarati (Cooperafi) e Cooperativa Agroindustrial Eldorado dos Carajás (Copaec), como objeto de estudo, somente ocorreu após a primeira visita de campo quando foram identificadas, além dessas, mais duas cooperativas constituídas pelos assentados: Cooperativa Agroindustrial Ceres (Coopaceres) e Cooperativa dos Pequenos Produtores da Comunidade Pioneiros do Sul (Copapis). A escolha da Cooperafi se deveu ao fato de, além de possuir uma infraestrutura considerável, apresentou histórico de rápido crescimento e elevado nível de inserção mercadológica, apesar de neste último ano, após sérios problemas de ordem administrativa/financeira, estar passando por processo de reestruturação. Já a Copaec foi escolhida por se tratar de organização coletiva, ou

---

<sup>3</sup> Modelo de produção utilizado nas áreas coletivas.

seja, os processos produtivos e de gestão são coletivizados, o que, naquela primeira visita, indicava uma possível organização aos moldes do cooperativismo original.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, onde, no primeiro, procurou-se evidenciar o problema que levou à realização da pesquisa. No segundo, foi realizada revisão teórica conceitual das categorias fundamentadoras da análise. No terceiro capítulo, a partir da aproximação entre as categorias analíticas (ação coletiva e gestão social), buscou-se definir os parâmetros e critérios para a análise, assim como descrever os caminhos e instrumentos de pesquisa. No capítulo quatro, são analisados os dados e, por fim, o capítulo cinco traz as nossas considerações finais.

# 1 - PROBLEMATIZAÇÃO

## 1.1 - Cooperativismo: da origem à apropriação pelo capital

Ao se discutir o cooperativismo é preciso ter em mente que não se trata de fenômeno inovador. Pelo contrário, como resultado da cooperação, de uma forma ou de outra, sempre esteve presente na história da humanidade<sup>4</sup>. Se em épocas mais remotas a cooperação livre, entre iguais, era sinônimo de sobrevivência, em períodos mais recentes ganhou contornos funcionais, de colaboração produtiva em níveis hierarquizados. Todavia, apesar de todas as transformações, a cooperação livre não desapareceu por completo, ainda persiste, apesar da dificuldade em superar os valores inerentes à lógica dominante (NAMORADO, 2007).

Não se trata, desse modo, a partir de autores como Singer (2002), Duarte (2006, 1997, 1989), Bialoskorski Neto (2006), Rios (2006) e Scopinho (2007), de exagero a afirmação de que o cooperativismo é uma forma de organização social e econômica contraditória. Essa constatação é de fundamental importância, à medida que a análise desse movimento econômico e social pode ser vista sob vários olhares e correntes de pensamento. Aqui, tem-se como referência um cooperativismo que, desde a sua origem, teve como proposta a mudança da sociedade e a busca por um espaço social mais justo e inclusivo.

A literatura atual (PINHO, 1976; DUARTE, 2006, 1997, 1989; SINGER, 2002, 2003; NAMORADO, 2007; BIALOSKORSKI NETO, 2006, 2012; ZYLBERSZTAJN, 1994, 2002; STAHL E SCHNEIDER, 2013; RIOS 2006, entre outros), independentemente da corrente teórica, reconhece que o cooperativismo tem sua origem no pensamento dos socialistas utópicos, que propunham a construção de uma sociedade baseada no associativismo e na produção coletiva. Para Hugon (1980), trata-se de uma corrente de pensamento crítico à organização econômica típica do século XIX, onde apresenta como principal característica a

---

<sup>4</sup> A título de exemplo, podemos recordar algumas iniciativas, tais como: as unidades coletivas da Babilônia; as associações artesanais do antigo Egito, Grécia e Roma; as sociedades de crédito na antiga China; as 'Guildes' medievais; o socorro mútuo comunal islandês, anterior ao ano mil; o 'Mir' russo; a 'Zadruga' da região balcânica; as 'Frutieres' do Jura; os celeiros coletivos japoneses; os 'Ejidos' mexicanos, etc. (NAMORADO, 2007, p. 5).

idealização de novas formas de organização baseadas na associação (principalmente de trabalhadores) e na autonomia produtiva dessas associações.

Hugon (1980), ao descrever as principais ideias dos socialistas utópicos, chama atenção para pensadores como Robert Owen que, apesar do fracasso de suas proposições, teve suas ideias de supressão do lucro mantidas de diversas formas. Cita também Fourier e sua proposta de organização em Falanstérios, onde haveria a união de proprietários, capitalistas e operários, para produção e distribuição proporcional dos dividendos da produção; e, Louis Blanc e suas oficinas sociais onde, com o apoio do Estado, os trabalhadores se organizariam para produzir coletivamente e, assim, acabariam com a concorrência. No entanto, de forma crítica, traz o pensamento de Proudhon, que considerava como “mistificação” a ideia de socialismo associacionista (defendida principalmente por Fourier e Blanc) com substituição do trabalho livre pelo trabalho associado, pois a disposição em se associar tem como fundamento a complementação de trabalhos, que são naturalmente desiguais. Afirma ainda que essas propostas, caso concretizadas, viriam, na verdade, a aumentar a miséria, ao invés de promover a justiça social.

Não obstante essas críticas às ideias propulsoras, o cooperativismo tem como fundamento a mudança da sociedade. Mesmo que essas propostas não tenham se concretizado ou ainda obtido sucesso em suas poucas experiências, deixaram como legado indicativos de caminhos a serem perseguidos no sentido de organização de uma sociedade diferente daquela que estava em processo de consolidação ainda nos séculos XVIII e XIX. Nas palavras de Namorado (2007, p. 16) o movimento cooperativo surgiu como resistência ao capitalismo nascente que mesmo em sua fase inicial se mostrava predatório, configurando como “uma síntese e uma tensão entre pragmatismo e utopia, entre utilidade imediata e a alternatividade perspectiva”.

Foi assim, inspirada nessas ideias socialistas, que surgiu a Sociedade dos Probos Equitativos de Rochdale, em 1844. Trata-se de instituição que foi capaz de consolidar e estruturar uma série de regras, cuja finalidade era proporcionar a artesãos (grupo constituinte da sociedade) acesso a bens de primeira necessidade. Essa primeira cooperativa foi e ainda continua a servir de inspiração para o movimento cooperativista, principalmente pelo fato de, ao contrário de outras tentativas anteriores, ter conseguido consolidar uma proposta de organização voltada ao atendimento de necessidades econômicas e sociais. Para Pinho (2004)

apud Scopinho (2007), esse Cooperativismo Rochdaleano, visto como movimento social, tem como princípio fundamentador a ideia de que a mudança da infraestrutura seria capaz de alterar a superestrutura social. Ou seja, a construção das condições locais de organização produtiva, por exemplo, seria capaz de transformar a base na qual a sociedade se organiza.

A concretização desse modelo de cooperativismo em parte pode ser atribuída à capacidade desse grupo em estabelecer um conjunto de princípios norteadores de suas ações. Essa “inovação”, os princípios, se mostrou fundamental ao sucesso dessa organização e, desde então, servem de modelo ao cooperativismo mundial. Entretanto, nos anos de 1937, 1966 e 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), promoveu algumas mudanças<sup>5</sup> nos princípios cooperativistas, como pode ser observado no quadro 01. Não obstante o reconhecimento de sua importância, para Pinho (1976), o uso do termo “princípio” não se mostra adequado já que não se trata de um conjunto de regras de cunho moral das quais derivam postulados orientadores de comportamento. Trata-se, na verdade, de regras de funcionamento da sociedade cooperativa.

**Quadro 1: Evolução histórica dos princípios cooperativistas.**

| Princípios Cooperativistas  |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | Alterações promovidas pela ACI   |   |  |
| Estatuto de 1844 (Rochdale)   | 1937 (Paris)   | 1966 (Viena)  | 1995 (Manchester)  |
| 1. Adesão Livre<br>2. Gestão Democrática<br>3. Retorno Pro Rata das Operações<br>4. Juro Limitado ao Capital investido<br>5. Vendas a Dinheiro<br>6. Educação dos Membros<br>7. Cooperativização Global | 1. Adesão aberta<br>2. Controle ou Gestão Democrática<br>3. Retorno Pro-rata das Operações<br>4. Juros Limitados ao Capital<br>5. Compras e Vendas à Vista<br>6. Promoção da Educação<br>7. Neutralidade Política e Religiosa. | 1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)<br>2. Gestão Democrática<br>3. Distribuição das Sobras:<br>a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações<br>4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social<br>5. Constituição de um fundo para a educação | 1. Adesão Voluntária e Livre<br>2. Gestão Democrática<br>3. Participação Econômica dos Sócios<br>4. Autonomia e Independência<br>5. Educação, Formação e Informação<br>6. Intercooperação<br>7. Preocupação com a Comunidade |

<sup>5</sup> Segundo Cançado e Gontijo (2004), essas alterações não chegaram a comprometer a proposta original. Trata-se apenas de ajustes que reforçam o caráter do movimento cooperativista.

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | dos associados e do público em geral<br>6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional |  |
|--|--|---|--|

**Fonte:** Schneider (1999), Crúzio (2002), Pereira e outros (2002) *apud* Cançado e Gontijo (2004).

A partir da análise desses princípios é possível perceber que, apesar de certo pragmatismo, conforme Namorado (2007), Rochdale se estrutura orientada por uma considerável preocupação em manter a coesão do grupo, aspecto esse mantido nas reformulações pela ACI. Portanto, o Cooperativismo Rochdaleano, em sua origem, mais que um empreendimento econômico, constituiu como movimento social.

“Desde os pioneiros, tendo como base o ideário de solidariedade e ajuda mútua, as cooperativas têm sido criadas como organizações econômicas alternativas, sendo apontadas como eficientes instrumentos de desenvolvimento e de promoção da igualdade social” (DUARTE, 1989, p. 113).

Já Schneider (1980) aponta o caráter “menos transformador” das primeiras cooperativas, apesar de destacar o aspecto democrático dessas organizações e, portanto, voltado às necessidades coletivas.

“o cooperativismo surgiu, historicamente, como um sistema formal, porém simples, de organização de grupos sociais com objetivos e interesse em comum, estando o seu funcionamento amparado, basicamente, nos princípios da ajuda mútua e do controle democrático da organização pelos seus membros” (SCHNEIDER, 1980, p. 32).

Mesmo reconhecendo a importância do cooperativismo como modelo de organização produtiva à medida que a partir dele é possível comprovar que os trabalhadores organizados são capazes de dispensar o agente capitalista, Germer (2006) também questiona o seu caráter revolucionário. Afirma que em nenhum momento ao longo da história suas experiências foram capazes de promover mudanças sociais em favor dos trabalhadores.

Pinho (1965), mesmo reconhecendo que, em sua origem havia uma orientação transformadora, ao fazer uma leitura do cooperativismo no país, coloca em cheque a sua “orientação” para a mudança da sociedade e aponta os seguintes motivos<sup>6</sup>:

“o cooperativismo nem sempre elimina a concorrência, pois, na prática, as cooperativas disputam o mercado juntamente com empresas de capital, em geral muito mais eficientes, ou até mesmo com outras cooperativas;

o cooperativismo nem sempre consegue eliminar o lucro<sup>7</sup>, apenas muda a terminologia empregando “sobras líquidas” e as distribui aos associados proporcionalmente ao volume de operações realizadas; e,

o cooperativismo nem sempre consegue abolir os interesses pessoais, pois na prática, nem sempre os associados colocam o interesse da sociedade em primeiro lugar” (PINHO, 1965 *apud* MENEGÁRIO, 2000, p.16).

Evidente, então, é a contradição do cooperativismo. Se num primeiro momento apresenta-se como ferramenta transformadora, noutro momento esse aspecto pode mostrar facetas não tão coerentes como o formato originário e inspirado no ideário dos socialistas utópicos. Suzuki e Onofre (2009) atribuem essa “modificação” ao fato de as cooperativas se desvincularem do contexto histórico e, por isso, estarem sendo utilizadas como ferramenta capitalista.

Na atualidade as cooperativas, no interior de suas organizações, modificaram seus preceitos para se tornarem cada vez mais competitivas, moldando novos padrões organizativos que utilizam a cooperação somente para fortalecer relações econômicas, reproduzindo as relações de trabalho capitalistas” (SUZUKI e ONOFRE, 2009, p. 6).

---

<sup>6</sup>Apesar de o texto ter sido escrito há quase 50 anos, sua leitura mostra-se atual e relevante à interpretação do cooperativismo brasileiro contemporâneo.

<sup>7</sup> É preciso esclarecer que sobra é diferente de lucro. Perius (2001) lembra que cooperativa funciona como braço alongado dos proprietários de um empreendimento comum, não havendo, portanto, caráter lucrativo. Na relação entre cooperativa e cooperado não há intermediação. Para Cançado *et al.* (2013), diferentemente do lucro que é resultado de operações tipicamente capitalistas, a sobra decorre das eventuais taxas cobradas dos associados pelos serviços prestados, no entanto, quando excedem o valor real do serviço, são disponibilizadas aos associados que, democraticamente, decidirão o que fazer.

Singer (2003, p. 122) também reconhece essa contradição ao lembrar que “o cooperativismo perde sua missão transformadora e se torna modalidade de empresa participativa, em que a participação efetiva dos sócios se torna cada vez mais formal e esvaziada de sentido”. Isso, à medida que, a partir do século XX, os direitos dos trabalhadores começaram a ser reconhecidos e as transformações da sociedade passaram a ser consideradas apenas através de processos políticos e revolucionários, onde, de uma forma ou de outra, o Estado passou a ser entendido como único mecanismo viabilizador das transformações sociais.

Stahl e Schneider (2013, p. 204), ao refletirem acerca da inserção do cooperativismo no mercado, numa perspectiva concorrencial e voltada à comercialização de produtos e serviços em nome de seus associados, afirmam que “o limite das cooperativas se encontra quando passam a fazer parte de uma cadeia de subcontratação para grandes empresas, com isso, perdem a sua autonomia, quando vinculados ao grande capital”.

Nessa mesma perspectiva, ao analisar o cooperativismo em sua área de atuação mais tradicional – o setor agrícola – o que se pode perceber é que o distanciamento de sua proposta original se faz mais evidente. Ou seja, nesse setor, o processo de “capitalização” do cooperativismo está mais consolidado. Duarte (1989) apresenta esse cooperativismo como elo fundamental à cadeia agroalimentar e, portanto, necessário à medida que atua na mobilização do produtor e adequação de sua produção às exigências da indústria. “[...] têm desempenhado importantes papéis no processo de transformação da agricultura, seja como articulador de grande número de produtores, como intermediário entre produtor e agroindústria, seja como instrumento repassador de crédito” (DUARTE, 1989, p. 68).

Ocorre que essa percepção em relação à capacidade de as cooperativas modificarem o ambiente tradicional não é recente. Kautsky (1998), ao discutir as transformações no campo decorrentes da organização da produção a partir dos novos padrões capitalistas, ou seja, de industrialização do campo, já fazia duras críticas à perda de autonomia do produtor rural à medida que passou a ser forçado a produzir aquilo que é demandado pela cidade. Nesse sentido, questionava a constituição de cooperativas de produção agrícola, pois as entendia como instrumentos de produção voltados ao atendimento da lógica capitalista. Para esse autor, trata-se de modelo onde o produtor perde autonomia visto que é forçado a entrar numa lógica de mercado que objetiva simplesmente a acumulação de capital. Ressalta ainda que mesmo

aderindo às cooperativas, o pequeno agricultor se encontraria em desvantagem à medida que não possui o mesmo nível de capacidade técnica e de capital do grande proprietário.

Martins (2012) ao questionar os reais potenciais do cooperativismo, aponta que seus limites decorrem de sua interação com os mecanismos causadores dos males capitalistas e sobre os quais não exerce nenhum tipo de controle, o que para Marx (1988) *apud* Martins (2012, p. 216) pode ser colocado como “[...] compulsão externa da concorrência [...]”, que por sua vez se alimenta do sobretrabalho (mais valia), numa espécie de auto exploração. Conclui, portanto, que cooperativas e empresas mercantis se veem diante dos mesmos determinantes às suas ações. A diferença, todavia, reside nos mecanismos de gestão onde, no caso das cooperativas, a responsabilidade passa a ser assumida pelos próprios trabalhadores, configurando naquilo que Luxemburgo (1999) *apud* Martins (2012, p. 216) classificou como “[...] necessidade contraditória de governar-se a si mesmo com todo o absolutismo necessário e desempenhar entre eles mesmos o papel do patrão capitalista”.

Para Coradini (1968), ao analisar o caso brasileiro, essa condição instrumental econômica que o cooperativismo assumiu decorreu não de uma situação aleatória, mas de uma atuação efetiva do Estado que viu nesse tipo de organização um mecanismo apropriado para consolidação de um projeto político econômico, “[...] impulsionador do desenvolvimento das forças produtivas e sendo complementar tanto à agroindústria quanto à intervenção do Estado, se bem que subordinado e contraditoriamente” (CORADINI, 1968 *apud* DUARTE, 1989, p. 62).

Nessa mesma perspectiva, Juvêncio *et al.* (2000) apontam que “[...] a partir de 1970, o governo utiliza o sistema cooperativista como instrumento de modernização da agricultura, ou seja, como meio de expansão do capitalismo no campo” (JUVÊNCIO *et al.*, 2000, p. 45).

Como visto, o cooperativismo, num processo cheio de contradições, surge numa perspectiva transformadora, propondo-se a atuar como agente de mudança, mas ao longo do processo histórico percorre caminhos que o levam a assumir papéis distintos daqueles originalmente concebidos. É por isso que o alerta de Novaes (1981) e Schneider (1981) *apud* Scopinho (2007) se faz tão relevante. Para esses autores, é preciso considerar o “contexto sócio histórico” do surgimento das cooperativas, pois decorrem disso análises específicas.

O cooperativismo típico, quando sobreposto a uma base produtiva desigual comandada pela 'livre iniciativa', tende a aprofundar as desigualdades existentes. Na verdade, o sistema opera dentro de um marco de mudanças 'permitidas' que, do ponto de vista estrutural, são necessariamente marginais. Por isso, continua utópico pensar-se que este cooperativismo individualista, inserido no contexto de uma formação social que tem no capitalismo o seu modo de produção dominante, atue no sentido de reverter a dinâmica da expansão do capital e das forças sociais que sustentam este processo (SCHNEIDER, 1981, p. 31 *apud* SCOPINHO, 2007, p. 3).

Essas constatações demonstram que a expansão do cooperativismo brasileiro, principalmente o agrícola nas décadas de 1960 e 1970, não ocorreu de forma aleatória e/ou por fruto de iniciativas e organização dos produtores rurais. Trata-se, na verdade, de estratégia deliberada de reforçar um modelo produtivo alinhado à estrutura produtiva concebida pelo Estado brasileiro. Reforça essa tese a elaboração e aprovação de uma lei<sup>8</sup>, em pleno regime militar, que estabelece as normas de criação e funcionamento das cooperativas brasileiras. Ora, se o cooperativismo tem como fundamento a mudança da sociedade, que interesse o Estado, naquela época, teria em apoiar tais mudanças?

O cooperativismo de caráter eminentemente empresarial, que se consolidou principalmente a partir da década de 1970, estabelece sua estratégia de atuação baseada na mobilização, organização e capacitação dos associados para autogestão<sup>9</sup>. Tornou-se, dessa forma, hegemônico no meio rural brasileiro, onde 48% do PIB<sup>10</sup> agrícola brasileiro passa por esse tipo de cooperativa.

A despeito dessa situação, Rios (2006) chama a atenção para a necessidade de ampliação da visão acerca do cooperativismo, notadamente daquele praticado no Brasil. Para esse autor, se por um lado a cooperativa se apresenta como empresa cuja necessidade de sobrevivência a impele a atuar de forma eficiente no mercado, construindo negócios e relações com diversas organizações, entre as quais, outras cooperativas, por outro lado, trata-se de empresa de conotação social. Dessa contradição, portanto, decorrem seus valores voltados à mudança social. Assim, a atuação objetiva da cooperativa, evidenciada a partir de

---

<sup>8</sup>Lei 5764/71, define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências (Brasil, 2014).

<sup>9</sup> Esta autogestão refere-se apenas à autonomia administrativa. Não se trata, portanto, da autogestão apresentada, por exemplo, por Bordenave (1994).

<sup>10</sup>Dado divulgado pela revista Animal Business-Brasil 07.

sua organização institucional, não poderia prescindir (sendo esta uma questão fundamental à construção do cooperativismo a partir de seu propósito original) da subjetividade inerente ao cooperativismo que se faz enquanto movimento social.

## 1.2 - Um novo cooperativismo?

Apesar dessa configuração, a partir dos anos 90, o cooperativismo, ou pelo menos parte dele, (re)começa a se organizar numa perspectiva diferente. Se, de um lado, estavam aquelas cooperativas de orientação empresarial sob a representação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)<sup>11</sup>, de outro, surgem/ressurgem as denominadas cooperativas populares de resistência voltadas para, além do desenvolvimento econômico, atuarem como organizações sociopolíticas. Tem-se com isso uma retomada da proposta original do cooperativismo, ou seja, de mudança do meio social e não apenas das questões relacionadas ao econômico (DUARTE E WEHRMANN, 2006).

Para Gaiger, esse cooperativismo que pode ser chamado de popular ou de economia solidária, representa uma nova geração de cooperativas. “Elas têm se alinhado em favor de um novo modelo, ao questionarem o perfil político e os principais impasses do cooperativismo no país, relacionados com a coerência entre seus princípios doutrinários e seu desenvolvimento histórico” (GAIGER, 2013, p. 215). O autor ainda chama atenção para o fato de que o sucesso dessa proposta depende da forma como essas novas cooperativas se organizarão e do ambiente socioeconômico a ser construído, pois torna-se fundamental a construção de mecanismos que impeçam sua absorção pelo modelo atual.

Segundo Stahl e Schneider (2013) a proposta do cooperativismo é coerente com a expectativa de transformação, mas à condição que os processos autogestionários passem a ser de fato utilizados, ou seja, desde que haja amplo envolvimento dos associados. Destacam ainda que, nesse processo cooperativo, não se faz fundamental a exclusão de ferramentas

---

<sup>11</sup>Único órgão de representação das cooperativas brasileiras reconhecida pela legislação em vigor. Segundo a Lei 5764/71, art. 105 a representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do Governo, estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa.

gerenciais/administrativas já consolidadas, mas desde que seu propósito seja de atendimento às reais necessidades dos associados e não os interesses do capital, como ocorre nas empresas convencionais.

A perspectiva de Stahl e Schneider (2013) não é compartilhada por Albuquerque e Cirino (2001, p. 95) que, após pesquisas realizadas com técnicos e associados de cooperativas do estado da Paraíba, concluíram que “as organizações cooperativas agrárias, mas não apenas elas, estão mergulhadas num universo de representações simbólicas positivas, cujo conteúdo ideológico marcante, na realidade, é insustentável em termos práticos e, daí, não conseguem transpor as próprias limitações dos seus valores apregoados”.

Alinhado ao entendimento de que está em construção uma nova proposta de cooperativismo, Arruda (2004) aponta que o cooperativismo autogestionário se constitui, diferentemente daquele largamente difundido (tradicional), como caminho para construção de uma sociedade globalizada a partir de bases diferentes das atuais. Para tal, propõe que se avance nas dimensões econômica (superação do aspecto reivindicatório e ocupação de espaço econômico através de organizações como cooperativas); política; e, informativa, comunicativa e cultural (mecanismo de superação da atual hegemonia cultural), entendidas como determinantes à construção de uma nova sociedade.

### **1.3 - O cooperativismo a partir da reforma agrária reivindicada pelo MST**

Para além do acesso à terra, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) sempre se voltou à busca de mecanismos capazes de proporcionar melhoria das condições de produção e, conseqüentemente, de vida dos assentados. A organização de processos produtivos e de comercialização tem sido objeto de estudo e experiências à medida que seu objetivo principal é a alteração dos padrões de distribuição de renda, de poder e de direitos. É, portanto, a partir dessa perspectiva (avanço dos processos produtivos) que o cooperativismo passou a ser incorporado como estratégia de ação pelo MST<sup>12</sup> (EID *et al.*, 1998).

---

<sup>12</sup> Até 1989 o modelo de cooperação agrícola adotado pelo MST estava centrado na associação, principalmente como mecanismo de acesso a melhores condições de produção e infraestrutura. A partir desse ano, se definiu que

Em referência a esse novo cooperativismo, Singer (2002) destaca que, após as primeiras conquistas de acesso à terra (numa perspectiva individual), o MST passou a discutir como organizar os assentados. Apesar da resistência ao cooperativismo, em função da forma como este se consolidou no meio rural brasileiro, principalmente entre as décadas de 1960 e 1970, “a discussão evoluiu a favor do cooperativismo, em termos que hoje diríamos serem os de economia solidária” (SINGER, 2002).

Diante disso, o MST passou a organizar a produção dos assentados e, em 1989 foram criadas as primeiras Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA's)<sup>13</sup>. “Pela primeira vez, formulam-se políticas para a organização dos assentados e para a organização da produção<sup>14</sup> [...]. Surge o desafio de fazer uma produção que envolvesse a subsistência e o mercado” (SINGER, 2002). O autor destaca ainda que o modelo escolhido pelo MST para implementação do cooperativismo enfrentou uma série de dificuldades visto que a organização da produção coletiva, base da proposta, não estava alinhada com a expectativa dos assentados, gerando muitos conflitos. Dificuldades de ordens administrativas e técnicas também foram determinantes à não consolidação do modelo. A este respeito, Eid *et al.* (1998, p. 07), apontam os seguintes problemas e desafios:

“falta de entendimento sobre o conjunto do processo produtivo e sua organização; maior racionalização na alocação dos trabalhadores nos setores, buscando aproveitá-los durante todo o tempo e na função adequada de cada associado; ampliar e criar mecanismos para aumento da produtividade do trabalho; ampliar a agroindustrialização e a diversificação em cada CPA; estimular a criatividade de todos na busca de soluções; e, realizar o planejamento anual do trabalho”.

---

era preciso avançar nos níveis de produção, onde o cooperativismo passou a ser considerado como estratégia mais adequada (BORGES, 2007 *apud* BERNARDELLI e CÂMARA, 2013).

<sup>13</sup> As CPA's foram pensadas como mecanismos de desenvolvimento dos processos organizativos e produtivos, capazes de se adaptarem às realidades de cada assentamento. Com isso, o MST esperava comprovar que o assentamento de reforma agrária poderia se viabilizar tanto econômica, quanto politicamente. Trata-se de uma organização produtiva onde a posse dos bens pertence ao coletivo (o individual é restrito a uma pequena parcela destinada à subsistência), e o trabalho é partilhado entre os membros. A opção pela cooperativa, enquanto organização formal, decorre de motivos técnicos jurídicos, principalmente em função do acesso ao crédito. (EID *et al.*, 1998)

<sup>14</sup> Além das CPA's, Cristoffoli (2010) identifica outras formas de organização encontradas em assentamentos rurais: grupos informais de cooperação; condomínios de produção e/ou serviços; grupos coletivos; cooperativas de comercialização; cooperativas de trabalho; cooperativas de crédito, etc.

Como se vê, a proposta de construção alternativa esbarra nos problemas típicos de qualquer organização mercantil, mas que na maioria das cooperativas (tradicionais) são enfrentados a partir dos preceitos e receituários administrativos/econômicos convencionais. A construção de um novo modelo de cooperativismo esbarra, desse modo, na tendência “natural” de se voltar para a lógica de mercado.

Ocorre, todavia, que mesmo esse cooperativismo não logra de unanimidade quanto ao seu papel. Para autores como Scopinho (2007, p.89), enquanto estratégia de proteção dos trabalhadores, esse mecanismo de organização no âmbito do MST não se diferencia daquele tradicional<sup>15</sup>. Se há diferença, essa se encontra na tentativa de rever o modelo ao incorporar a cooperação em seu processo. “Pode se dizer que a cooperação somente foi institucionalizada no âmbito do MST por imposição do Estado, como forma de controlar os recursos financeiros legalmente destinados à reforma agrária” [...].

De fato, o que se pode perceber é que o cooperativismo da agricultura familiar<sup>16</sup> parece estar sendo provocado a percorrer os mesmos caminhos “expansionistas” do cooperativismo tradicional, ou seja, está crescendo de forma rápida e sem uma estrutura que lhe garanta solidez necessária ao atendimento das necessidades dos associados. Na tabela 01, onde são comparados os números de cooperativas filiadas aos sistemas União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes) e Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), é possível verificar a relevância do número de cooperativas da agricultura familiar, principalmente se for considerada a constituição de sua entidade representativa. Ademais, as políticas públicas de apoio à comercialização têm reforçado a necessidade de que os agricultores familiares, principalmente os assentados da reforma agrária, se organizem em cooperativas como forma de acesso a crédito. Exemplo disso são os programas Terra Forte<sup>17</sup> e Terra Sol<sup>18</sup>, cujos objetivos se voltam à implantação e/ou

---

<sup>15</sup> Rios (2006) identifica o cooperativismo tradicional como aquele voltado para as práticas empresariais, economicista, pautado pela “neutralidade” ideológica de seus mediadores. Em suma, caracteriza-se pelo modelo de organização amplamente disseminado no Brasil, principalmente entre as décadas de 1960 e 1970.

<sup>16</sup> Aqui inclui as cooperativas criadas no âmbito da reforma agrária.

<sup>17</sup> Política pública voltada à implantação e/ou modernização de empreendimentos coletivos agroindustriais em Projetos de Assentamento da Reforma Agrária, criados ou reconhecidos pelo Incra, em todo o território nacional (BRASIL, 2015).

modernização de empreendimentos coletivos agroindustriais em Projetos de Assentamento da Reforma Agrária, criados ou reconhecidos pelo Incra, em todo o território nacional.

**Tabela 1: Cooperativas agropecuárias ligadas aos sistemas Unicafes e OCB.**

| Representação | Número de cooperativas |
|---------------|------------------------|
| Unicafes      | 607 <sup>19</sup>      |
| OCB           | 1523 <sup>20</sup>     |

Fonte: tabela elaborada pelo autor.

Apesar dos conflitos e dificuldades enfrentadas, esse “novo” modelo de cooperativismo tem se desenvolvido, mesmo que em outro formato, onde a coletivização da produção não é mais colocada em primeira ordem. Exemplo disso foi a constituição da União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes), em 2005, cuja missão é tornar o cooperativismo um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável e solidário dos agricultores familiares, articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida (UNICAFES, 2014). Já mais recente, em janeiro de 2014, a partir da reunião de três grandes organizações de economia solidária, Unicafes, a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Unisol Brasil) e a Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil (Concrab), foi constituída a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (Unicopas), cujo objetivo é atuar com fulcro de fortalecer o cooperativismo solidário no Brasil, bem como representá-lo nas mais diversas instâncias da sociedade (UNICAFES, 2014).

Desse modo, ciente dos processos e estratégias adotados pelo capital para cooptação de organizações que apresentem resistência às suas formas organizacionais, se buscou verificar, sendo este o problema de pesquisa, se, de fato, a adoção, pelas cooperativas de agricultores familiares, de modelos de organização e funcionamento semelhantes aos das

---

<sup>18</sup> O Terra Sol é um programa de fomento à agroindustrialização e à comercialização por meio da elaboração de planos de negócios, pesquisa de mercado, consultorias, capacitação em viabilidade econômica, além de gestão e implantação/recuperação/ampliação de agroindústrias. Atividades não agrícolas - como turismo rural, artesanato e agroecologia - também são apoiadas (BRASIL, 2015).

<sup>19</sup> Dados fornecidos pelo escritório da Unicafes Brasil referente ao mês de maio de 2014.

<sup>20</sup> Dados obtidos através do site oficial, não havendo referência ao ano.

cooperativas tradicionais apenas tem contribuído para a reprodução do padrão de desenvolvimento rural consolidado no Brasil. Isso, considerando que, estruturado a partir da busca pela eficiência produtiva e econômica/financeira, o atual modelo inviabiliza a construção de um desenvolvimento que considere igualmente as dimensões social, política, cultural e ambiental.

Destarte, após a identificação do problema, esta pesquisa passou a ser orientada pela seguinte hipótese: a superação do modelo de cooperativismo tradicional e a construção de um cooperativismo que seja, de fato, relevante ao desenvolvimento rural (numa perspectiva que vai além do modelo produtivista), somente será possível se a participação e a horizontalização dos processos decisórios configurarem como práticas efetivas nessas organizações.

## **1.4 - Objetivos**

### **1.4.1 - Objetivo geral**

Verificar se as ações das cooperativas estudadas, a partir da participação, atendem às necessidades dos associados, numa perspectiva que considere outras dimensões do desenvolvimento além do aspecto econômico.

### **1.4.2 - Objetivos específicos**

1. Identificar e analisar os processos decisórios em duas cooperativas de agricultores familiares assentados, bem como os fatores que levam à participação ou não participação dos associados.
2. Analisar a relação entre os fatores motivadores da constituição das cooperativas e a prática atual;

3. Identificar a percepção dos associados das cooperativas no que se refere à importância de suas cooperativas para o desenvolvimento local.

## **2 – A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 - Ação Coletiva: da escolha racional às relações de reciprocidade, encontros e distensões**

A ação coletiva, enquanto campo de estudo, tem sido utilizada em várias áreas do conhecimento como aporte para análises tanto teóricas, quanto empíricas. No entanto, é na economia e na sociologia onde são realizados os estudos mais profícuos<sup>21</sup>, o que não impede a recorrência de questionamentos quanto a que área do conhecimento o estudo está relacionado. Nesse sentido, Paramio (2000) chama atenção para o fato de estar em curso uma insistente tentativa em construir modelos capazes de descrever o comportamento de indivíduos e grupos a partir apenas de aspectos econômicos<sup>22</sup>. Situação que de certa forma restringe a análise, pois tende a desconsiderar outras questões que levam as pessoas a agirem coletivamente. Portanto, analisar o comportamento individual e coletivo, para além das questões econômicas, é uma forma de ampliar esse campo de estudo.

É pois, assim, que duas correntes de pensamento ganham destaque. De um lado situam aqueles que analisam a ação coletiva sob a lógica da ação racional, onde autores como Olson (2011) e Hardin (1968) chamam especial atenção. De outro lado, estão os que consideram que outros fatores, além da racionalidade, se configuram como determinantes às construções coletivas. Ostrom<sup>23</sup> (2011, 2005) e Ostrom e Ahn (2003), somente para citar uma das mais expressivas autoras, aponta para a lógica reciprocidade como um importante fator desencadeador da constituição e manutenção de grupos, notadamente quando esses grupos estão voltados à gestão de recursos comuns.

---

<sup>21</sup> A distinção entre a análise sociológica e econômica, para Paramio (2000), está relacionada à liberdade de ação. Enquanto a sociologia procura explicar a ausência de liberdade, na economia o pressuposto é de que, em princípio, as pessoas são livres para escolher.

<sup>22</sup> Para Bueno (2004, p.395) “os economistas levam mais longe do que qualquer outro o princípio da racionalidade”.

<sup>23</sup> Vencedora do Prêmio Nobel em 2009.

Não obstante às diferenças, é preciso considerar que essas correntes se encontram em diversos momentos, não se tratando, portanto, de posições totalmente opostas. Aspectos como a necessidade de instituições e de mecanismos que evitem e/ou minimizem o surgimento de caroneiros (*free riders*), são dois aspectos comuns tanto àqueles que estudam a ação coletiva a partir da perspectiva da ação racional, quanto aos que optam por fundamentá-la a partir de relações de reciprocidade.

### **2.1.1 - A ação coletiva a partir da escolha racional**

Para a teoria da escolha racional, segundo Paramio (2000), as pessoas não tomam decisões de forma arbitrária, ou guiadas simplesmente por sentimentos e emoções. Para essa corrente teórica, a tendência é de busca permanente pela maximização de interesses, numa interconexão entre interesse e recurso, o que pode ser colocado, de outra forma, como uma relação custo-benefício. Tal entendimento se mostra importante pois procura demonstrar que a centralidade da questão não está nos grupos, mas nos indivíduos e em suas condutas e padrões de comportamento.

O interesse, portanto, ocupa papel relevante nessa perspectiva de análise. Hardin (1968), um dos autores cujas ideias ganharam grande ressonância, aponta para uma perspectiva negativa acerca das possibilidades das ações coletivas<sup>24</sup>, pois, guiados por interesses individuais, a tendência desses grupos seria de ruína, o que chamou de tragédia dos comuns. Defende ainda a privatização dos recursos como forma de preservá-los, ou em situações que tal medida não seja possível, o caminho seria a adoção de medidas coercitivas.

Outra questão fundamental à análise da ação coletiva a partir da teoria da escolha racional está relacionada à noção de coerção como mecanismo de restrição ou redução da sobreposição do individual ao coletivo. Desse modo, a relação interesse e coerção se coloca no centro da sua dinâmica explicativa, à medida que o interesse (condição natural) passa a ser mediado por mecanismos institucionalizados e voltados à proteção do interesse coletivo.

---

<sup>24</sup> Na verdade, seu estudo foi realizado a partir do uso de recursos comuns.

A partir dessa mesma perspectiva, Olson (2011) procura explicar os motivos que levam os indivíduos a participar de grupos. Defende que os indivíduos somente veriam sentido em participar de um grupo caso o benefício pretendido não fosse alcançável individualmente, ou seja, as organizações coletivas somente poderiam ser viabilizadas a partir da constatação, por diversos indivíduos, da existência de interesses comuns entre eles. E mais, desde que esses indivíduos, isoladamente, mesmo que por motivações distintas, não tivessem acesso ao benefício pretendido.

Como forma de construção e viabilização dos grupos, Olson (2011) aponta dois caminhos a serem percorridos. O primeiro, considerado ideal, seria o da compulsoriedade de afiliação, onde os indivíduos não teriam opção em participar ou não participar. A única forma de obtenção do benefício seria através da participação no grupo. Na impossibilidade da compulsoriedade, todavia, o caminho seria através da garantia de benefícios coletivos como forma de incentivo à participação. “Somente um incentivo<sup>25</sup> independente e ‘seletivo’ estimulará o indivíduo racional em um grupo latente<sup>26</sup> a agir de maneira grupal (OLSON, 2011, p. 63).

“[...] os benefícios coletivos são benefícios caracteristicamente organizacionais, já que os benefícios não coletivos comuns sempre podem ser alcançados através da ação individual, e somente quando há propósitos comuns ou benefícios coletivos em jogo a organização ou ação grupal se faz indispensável” (OLSON, 2011, p. 28).

Como pode ser percebido a “ideologia de ação coletiva de Olson tem um poder de convencimento de que as ações coletivas servem apenas para responder *a priori* a interesses individuais” (LAZZARETTI, 2014, p. 149), o que pode ser considerado como uma visão pessimista acerca da capacidade da organização com base autogestionária (MUNT, 2013). Ou seja, tanto Hardin quanto Olson, cada um a seu modo, centram suas análises, considerando esse o caminho, na restrição da liberdade da ação do sujeito em relação ao grupo.

---

<sup>25</sup> O incentivo pode ser negativo quando adotado através de punições àqueles que fogem às regras estabelecidas ou positivos, quando há oferta de “premiações” que agem em prol do grupo.

<sup>26</sup> Grupos grandes onde não há percepção pelo(s) outro(s) da ajuda ou não de um dos membros a prover o benefício coletivo. Nesses casos, como ninguém reagirá à sua ação não há estímulo a agir coletivamente.

Outra questão fundamental apontada por Olson (2011), relacionada à viabilização dos grupos, é a noção de custo – benefício. Neste aspecto, procura diferenciar os pequenos dos grandes grupos. Nos pequenos grupos seria possível o provimento “de benefícios coletivos sem recorrer à coerção ou qualquer benefício coletivo em si mesmo” (OLSON, 2011, p.47), isso porque em alguns desses pequenos grupos, haveria um pequeno número de membros, ou apenas um de seus membros, que entenderia que a manutenção do benefício coletivo, numa relação custo – benefício, seria mais interessante que o seu não provimento. De outro modo, esse entendimento não é aplicado aos grandes grupos, pois os custos, para parte dos membros ou para apenas um dos membros, tenderia a exceder o benefício proporcionado, visto que a natureza dos benefícios coletivos impede o seu uso por apenas parte dos membros do grupo.

Para Olson (2011) a análise a partir da noção de grupo latente não pressupõe uma ação egoísta e maximizadora do lucro, trata-se apenas de comportamento racional, pois mesmo que o sujeito se proponha a agir de forma altruística, racionalmente, ele não agiria em função da coletividade se aquela ação não fosse reconhecida pelos demais membros do grupo. O autor tenta exemplificar tal situação citando o caso de um fazendeiro que, mesmo colocando o interesse dos outros produtores em primeiro lugar, não reduziria sua produção como forma de elevação do preço dos produtos, numa perspectiva de redução da oferta, pois, mesmo admitindo a possibilidade de o fazendeiro reduzir a produção, sua ação dificilmente teria o impacto necessário à medida que, não sendo reconhecida pelo demais, se tornaria ineficaz.

Não obstante à relevância dada por Olson (2011) à questão do tamanho dos grupos, reconhece-se que esse não é o único aspecto a ser considerado para a viabilização da ação grupal. A capacidade de agir coletivamente está diretamente relacionada à capacidade dos indivíduos perceberem a ação do outro, entendendo essa “percepção” como algo vinculado ao “grau de informações e de arranjos institucionais que na verdade existem em qualquer grupo, em vez de presumir a ‘perceptibilidade natural’ não afetada por qualquer tipo de divulgação de informação ou outros acertos institucionais” (OLSON, 2011, p. 58).

Mesmo que Olson tenha desenvolvido suas ideias a partir de um mundo em perfeita consonância com os preceitos liberais de economia (concorrência perfeita e lei da oferta e demanda) e de considerar que as pessoas são capazes (e o fazem) de desenvolver cálculos com vistas a maximizar seu potencial de obtenção de benefícios, é possível notar que ao trazer

a noção do outro, assim como a importância dos arranjos institucionais<sup>27</sup>, Olson (2011) aponta para a construção do capital social como caminho “necessário” à ação coletiva, ou pelo menos como seu resultado. Decorre, portanto, dessa constatação, a ideia de que as noções de capital social e de instituições contribuem para a compreensão da ação coletiva e de seus problemas, tanto numa perspectiva teórica quanto empírica. Além disso, esses conceitos podem ser considerados como conectores entre a ação coletiva apresentada por Olson e Hardin e aquela, de segunda geração, desenvolvida, principalmente, por Elinor Ostrom.

### **2.1.2 - As contribuições das instituições e do capital social para a teoria da ação coletiva**

Ação coletiva, instituições e capital social são teorias dotadas de multidisciplinariedade de análises. Esse reconhecimento se faz importante pois permite que seus conceitos e aplicações se encontrem em diversos momentos. Ademais, apesar de diferentes perspectivas, é possível reconhecer que há convergências importantes que ajudam a explicar questões teóricas e fenômenos empíricos. Neste caso, a noção de capital social e de instituições, presentes em análises tanto econômicas quanto sociais, contribuem para o entendimento do fenômeno da ação coletiva à medida que, assim como o capital social, as instituições podem ser consideradas como construções resultantes das relações e interações humanas. Por conseguinte, não há, nessa perspectiva, instituições ou capital social sem ação coletiva.

É nesse sentido que Douglas (1998), ao tentar caracterizar instituições<sup>28</sup>, chama atenção para o fato de que o simples ajuntamento de pessoas ou mesmo a organização legal de um grupo, não são suficientes para que se construa uma instituição. É preciso, antes, o sentimento de aproximação, que os assemelhe (os indivíduos).

---

<sup>27</sup> Para Olson (2011) tanto a perspectiva institucional, onde a ação representativa dos grupos de pressão, que se organizam a partir de interesses econômicos, quanto a perspectiva da ciência política, onde a ação dos grupos de pressão são determinantes ao comportamento político e econômico, “os interesses grupais são dominantes e os interesses individuais, secundários” (OLSON, 2011, p.132).

<sup>28</sup> Poderia estar tratando de capital social.

Para Théret (2003) o institucionalismo, ao voltar-se para a relação entre estruturas sociais e comportamentos individuais, busca compreender quais os determinantes e as consequências das ações dos indivíduos, tanto numa perspectiva individualista, quanto coletiva. Considera ainda as instituições como formas de regulação da ação coletiva, situação que conta com a corroboração de Conceição (2001, p. 35) para o qual “[...] as instituições, ao se constituírem em mecanismos de ação coletiva, teriam fim de dar ‘ordem’ ao conflito e aumentar a eficiência”. Assim, as instituições se apresentam como mecanismos reguladores capazes de atuar na “minimização” dos dilemas inerentes à ação coletiva, o que permitiria melhor desempenho. Além disso, a questão do caroneiro (*free rider*) seria reduzida a partir dos processos cooperativos decorrentes dessa organização baseada na construção de instituições (MIRANDA e CUNHA, 2011).

As instituições podem ser consideradas como resultado dos hábitos institucionalizados. Sua evolução e modificações decorrem de sua condição não estática, a partir de parâmetros que vão além de simples aspectos econômicos, como o convívio social (perspectiva histórica e social), por exemplo. Portanto, dotadas de uma condição coletiva (BARCELOS, 2001). Essa característica se mostra importante à medida que apresenta o pensamento institucionalista de forma diferente da chamada teoria neoclássica, para a qual o comportamento humano é estático e voltado à otimização.

Autores como Barcelos (2001), Conceição (2001) e Cavalcante (2014) chamam atenção para o fato de o institucionalismo estar “dividido” em diversas correntes. O “Velho” Institucionalismo, alicerçado em pensadores como Commons, Veblen e Mitchell, ao buscar se distanciar da teoria neoclássica, entende que o comportamento do indivíduo, ao ser influenciado pelas instituições, num movimento recíproco, também as influencia e as transforma por meio de ações coletivas (BARCELOS, 2001); ao passo que a Nova Economia Institucional (NEI), aponta para caminhos que em alguns aspectos divergem dos fundadores do institucionalismo<sup>29</sup>. Zylbersztajn (1995) afirma que grande parte das ideias da Nova Economia Institucional encontra abrigo na teoria econômica tradicional (neoclássica), o que justifica, em princípio, que seus pressupostos comportamentais estejam centralizados na racionalidade limitada e no oportunismo.

---

<sup>29</sup> Os chamados velhos ou tradicionais, segundo Barcelos (2001).

“A racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo. No dizer de Simon (1961) os atores econômicos desejam ser racionais mas apenas conseguem sê-lo de maneira limitada. [...] Oportunismo é outro pressuposto comportamental, sendo um conceito que resulta da ação do indivíduo na busca de seu auto interesse. Entretanto o auto interesse pode ser buscado de maneira não oportunista. Oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de alguns benefícios do tipo monopolísticos” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 17).

Não obstante às diferentes formas como as instituições são vistas pelos institucionalistas tradicionais e pela Nova Economia Institucional, é possível enxergar as instituições a partir de três dimensões: “como regras do jogo; como modelos mentais; e, como organizações” (CAVALCANTE, 2014, p. 385). As regras do jogo referem-se àquelas situações em que as instituições limitam a ação do sujeito, estabelecendo aquilo que pode e o que não pode ser feito, numa espécie de controle coletivo. Por sua vez, as instituições, como modelos mentais, estão relacionadas às formas como as pessoas percebem o mundo a sua volta, onde esse é construído e modificado ao longo do tempo, além de ser responsável pela conduta das pessoas. Quanto ao entendimento das instituições como organizações, está relacionado ao fato de poderem assumir formato de entidades como estado, firmas e mercados (CAVALCANTE, 2014).

Para Barcelos (2001) a Nova Economia Institucional enxerga as instituições como mecanismos inseridos na lógica da ação coletiva, cujo papel estabelecido volta-se à organização e à busca de processos otimizadores, onde seus resultados se concretizam com a melhoria daquelas características relacionadas ao desenvolvimento. Destaca ainda que para a Nova Economia Institucional, especialmente a partir de Douglass North, a questão da racionalidade é mantida (perspectiva neoclássica), mas de forma diferente, pois não ocorre de forma completa. A incerteza, por sua vez, ganha espaço no escopo de análise, o que, por consequência, traz a questão dos custos de transação<sup>30</sup> à análise. Desse modo, as instituições são apontadas como mecanismos necessários à redução desses custos de transação (CAVALCANTE, 2014).

---

<sup>30</sup> “[...] custos de transação são todos aqueles envolvidos numa transação econômica, como a pesquisa de preços, os contratos, bem como o conhecimento do mercado” (CAVALCANTE, 2014, p. 379).

Bueno (2004) é outro autor que destaca a relevância da racionalidade para a Nova Economia Institucional. Contudo, procura diferenciar da abordagem utilitarista construída por Olson. Considera que o “agir racionalmente pode significar que os indivíduos adotem um tipo de comportamento que não produz a melhor situação que um indivíduo em tese poderia alcançar se todos os demais agissem de forma mais cooperativa” (BUENO, 2004, p. 395).

A cooperação, então, assume papel fundamental na construção de soluções dos problemas relacionados à ação coletiva à medida que possibilita a criação de instituições capazes de reforçar esse comportamento cooperativo. Ademais, a reprodução desse comportamento ainda poderia contribuir para a construção do capital social, que por sua vez pode ser colocado como insumo à realização de empreendimentos coletivos. Nessa perspectiva, o capital social se torna responsável pela construção do ambiente (segurança e estabilidade) necessário à melhoria econômica da comunidade, bem como do reforço do equilíbrio positivo (BUENO, 2004).

“a conclusão é que a interpretação da Nova Economia Institucional – com sua ênfase na ideia de que as instituições desenvolvem-se através de negociações entre as partes envolvidas para reduzir custos de transação – deve ser complementada pelo estudo da dimensão essencialmente política do processo de construção de instituições”, Bates (2005) *apud* Bueno (2004, p. 412).

Já em Conceição (2001), as instituições são vistas como mecanismos proporcionadores da ação coletiva, através da construção de arranjos contratuais e consequente redução dos custos de transação. Além de permitirem a sua definição como tal (instituições), colaboram com a superação dos conflitos e melhoram o nível de eficiência coletiva.

Como pode ser percebido, a noção de instituição encontra na lógica da ação coletiva ambiente propício ao seu desenvolvimento, principalmente se a análise for realizada tendo como referência o pressuposto de que as decisões ocorrem a partir do uso da racionalidade. Bueno (2004), de certa forma, consegue sintetizar esse raciocínio ao afirmar que quando os agentes adotam posturas cooperativas como soluções racionais, de forma que essas decisões possam ser avaliadas e redirecionadas, tem-se as condições para a ‘criação’ de instituições que possibilitem o comportamento cooperativo. Tal situação, no entanto, é determinada por

processo cumulativo, onde o resultado dessa acumulação pode ser considerado como capital, numa espécie de capital social.

Da mesma forma que as instituições (ou economia das instituições) num primeiro momento foram apresentadas como caminhos para análise das relações econômicas numa perspectiva distinta da teoria neoclássica, o capital social também foi apontado como o mecanismo responsável pela efetivação das ações voltadas ao desenvolvimento, numa espécie de grande descoberta no campo das ciências sociais e políticas. Nas palavras de Ostrom e Ahn (2003, p. 155) “*Se ha propuesto el capital social como la respuesta a una amplia variedad de preguntas*”. No entanto, Fine (1999) *apud* Higgins (2012), ao fazer análise crítica da perspectiva da Nova Economia Institucional acerca do capital social, o apresenta como uma tentativa de análise social a partir dos paradigmas neoclássicos.

Como “resposta” a essa questão, Ostrom e Ahn (2003) colocam o capital social como algo em evolução, pelo menos em termos teóricos. Segundo esses autores, numa primeira análise, a partir de uma visão minimalista, o capital social está relacionado a uma noção corporativa, pertencente ao sujeito, que o constrói por meio da interação com pessoas próximas, sendo utilizado como mecanismo maximizador de outros tipos de capital. Por outro lado, afirmam que a partir de trabalhos de autores como Coleman, Ostrom e Putnam, o conceito de capital social pôde ser expandido de forma que, sustentado pela noção de normas comuns, do conhecimento compartilhado e do estabelecimento coletivo de regras, volta-se à resolução dos problemas de ação coletiva. Destacam ainda a contribuição de Putnam que, ao relacionar o capital social à interação horizontal (condição de seu fortalecimento) possibilitou a ampliação do seu conceito.

Alinhado a esse pensamento, Abramovay (1998) enxerga o capital social como resposta ao dilema neoclássico da ação coletiva, para a qual as ações cooperativas seriam restringidas pela desistência dos agentes<sup>31</sup>, principalmente quando considerados os grandes grupos. Isso porque, segundo Putnam (1993/1996) *apud* Abramovay (1998, p. 05) “a cooperação ocorre mesmo quando não há ‘um Leviatã pronto para punir a deserção’”. É nesse sentido que a confiança, como base para processos cooperativos, ganha espaço nas análises voltadas às construções e estruturas do capital social, pois, segundo Portes (2000, p. 138)

---

<sup>31</sup> Essa questão é explicada, entre outros autores, por Olson (2011) a partir do dilema do prisioneiro.

“para possuir capital social, um indivíduo precisa se relacionar com outros, e são estes – não o próprio – a verdadeira fonte de seus benefícios”.

Para Bourdieu (1985) *apud* Portes (2000), é preciso que as relações de grupo sejam institucionalizadas, através de determinados investimentos, como forma de construção da confiança necessária à cessão de outros benefícios. Destaca ainda que o sentimento de pertença é fundamental à construção de mecanismos proporcionadores de benefícios que, por sua vez, para distribuição, assentam-se na solidariedade como elemento necessário. Tal perspectiva, para Abramovay (1998) e Putnam (2005) coloca o capital social como conjunto de recursos cuja apropriação é determinante ao destino de certa comunidade.

“Os estoques de capital social, como confiança, normas e sistemas de participação, tendem a ser cumulativos e a reforçar-se mutuamente. Os círculos virtuosos redundam em equilíbrios sociais com elevados níveis de cooperação, confiança, reciprocidade, civismo e bem estar coletivo. Eis as características que definem a comunidade cívica” (PUTNAM, 2005, p. 185).

Em Putnam (2005) a noção de confiança entre os agentes se mostra como condição necessária à construção do capital social. Contudo, recusa a vinculação dessa noção de confiança a comportamentos altruísticos, o que considera uma “premissa quixotesca” (p.174). Recorre então à racionalidade como mecanismo mediador do comportamento. “Quando os atores são incapazes de assumir compromissos entre si, eles têm que renunciar – pesarosamente, porém racionalmente – a muitas oportunidades de proveito mútuo” (PUTNAM, 2005, p. 174).

Outra característica apontada por Putnam está relacionada à condição cíclica, onde comunidades detentoras de estoques de capital social tendem a gerar mais capital. Além disso, por se tratar de “subproduto de outras relações sociais” (COLEMAN, 1990 *apud* PUTNAM, 2005, p. 180), as interações, principalmente aquelas de ordem horizontal, tendem a reforçar, tanto numa perspectiva individual quanto coletiva, as bases necessárias às ações cooperativas.

Apesar de comumente identificado com efeitos positivos, Portes (2000) destaca a possibilidade de o capital social produzir consequências negativas, tais como a exclusão de

não membros, exigências excessivas a membros do grupo, restrições à liberdade individual e normas de nivelção descendentes.

“Assim, relações intergrupais estreitas, do tipo encontradas em comunidades altamente solidárias, podem dar origem a um problema gigantesco de free-riding, na medida em que os membros menos diligentes consigam impor aos mais bem sucedidos todo o tipo de exigências apoiados por uma estrutura normativa partilhada. O capital social dos que efetuam as exigências é constituído precisamente pelo acesso privilegiado a recursos dos outros membros do grupo. Dessa forma, são dissipadas as oportunidades de acumulação e de êxito empresarial” (PORTES, 2000, p. 147).

Mesmo considerando essa possibilidade, a questão mais relevante é que, conforme Putnam (2005), os dilemas da ação coletiva, como realidade que precisa ser enfrentada, somente poderão ser superados à medida que os atores, de forma racional, assumirem compromissos entre si, mesmo que tais ações redundem em consequências não tão vantajosas para alguns membros da comunidade. Aponta ainda que a chave para essa construção está na manutenção de relações horizontais.

De forma contraditória, todavia, Putnam (2005) mesmo negando a verticalização da autoridade e estruturando sua teoria a partir das relações de reciprocidade, recorre à divisão do trabalho e ao apoio das lideranças políticas como forma de manutenção da comunidade cívica. Nessa mesma linha de raciocínio, ao buscar em North a argumentação para sua descrença no estabelecimento de processos coercitivos, “é obvio que no mundo real seria difícil, se não impossível, preencher tais condições” (NORTH, 1990 *apud* PUTNAM, 2005, p. 175), aponta para uma visão instrumental acerca das construções sociais, podendo ser equiparado àqueles que creem na impossibilidade de modificação social.

Sabourin (2009) ainda apresenta uma outra crítica à noção de capital social visto que tem sido utilizado como meio para inversão de papéis. Para esse autor, muitas das funções típicas do poder público, de forma recorrente, são atribuídas ao capital social, principalmente por organismos internacionais, o que reforça a sua perspectiva utilitarista.

Como mecanismo de organização do “discurso” acerca do capital social, Ostrom e Ahn (2003) propõem sua análise a partir do que denominam teorias da ação coletiva de segunda geração. Isso porque, além do capital social ser construído sob diferentes formatos,

esses autores citam a confiança e as normas de reciprocidade, a participação em rede e as regras ou instituições formais e informais como “atributos dos indivíduos e de seus relacionamentos, o que aumenta sua capacidade de resolver problemas de ação coletiva” (p. 179).

É nesse sentido que a ação coletiva de segunda geração se coloca como linha teórica, mas numa perspectiva diferente daquela identificada por Ostrom e Ahn (2003) como de primeira geração, que têm em Olson e Hardin dois de seus principais teóricos. Essa distinção se faz importante à medida que, para a primeira geração, os indivíduos, ao fazerem uso da racionalidade, somente agiriam coletivamente a partir de relações baseadas em sanções, em incentivos seletivos ou mesmo privatização dos bens comuns. A racionalidade, portanto, leva os indivíduos a buscarem sempre o atendimento de seus interesses pessoais (egoísmo), proporcionando a construção de uma sociedade atomizada. De outra mão, na segunda geração, há o reconhecimento de que os indivíduos não podem ser colocados ou vistos de forma padronizada. De fato, a sociedade é composta por uma infinidade de pessoas que apresentam comportamento e visões de mundo diversos. Além disso, como aponta Ostrom e Ahn (2003), as preferências endógenas e as construções históricas passam a ocupar papel central na análise dos problemas de ação coletiva.

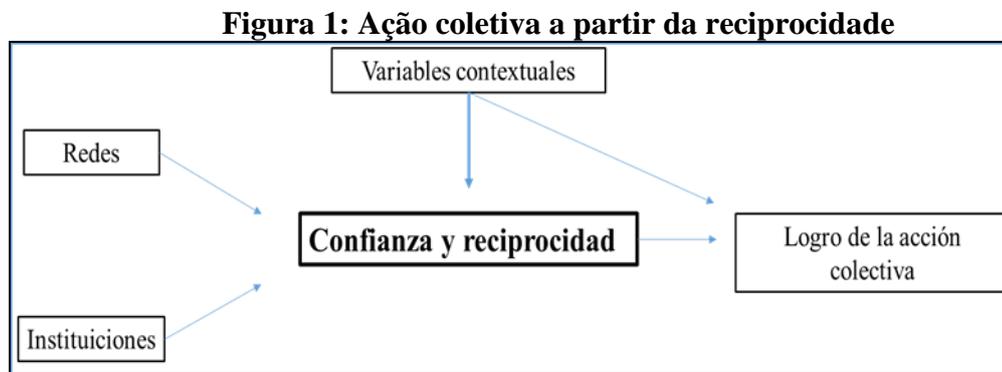
### **2.1.3 - A ação coletiva a partir de relações de reciprocidade**

Se a lógica da ação coletiva para aqueles que a estudam a partir da “primeira geração” se assenta na crença de que a racionalidade, via de regra, levaria a uma situação de não cooperação, Ostrom (2005) e Ostrom e Ahn (2003) acreditam que essa explicação já não é mais suficiente para elucidar os problemas da ação coletiva. Nessa “nova” perspectiva, portanto, conforme figura 01, o sucesso da ação coletiva é determinado por fatores como confiança e reciprocidade.

É nesse sentido que, ao comentar a tentativa de pesquisadores em identificar os principais fatores que afetam a probabilidade de agir coletivamente, Ostrom aponta que “um achado central é que o mundo contém vários tipos de indivíduos, alguns mais que outros,

dispostos a iniciar a reciprocidade como forma de alcançar os benefícios da ação coletiva” (OSTROM, 2005, p. 138)<sup>32</sup>.

A confiança, por sua vez, está diretamente relacionada ao nível de informação disponibilizada ao passo que, sua ausência, pode contribuir para a manutenção de egoístas racionais (OSTROM, 2005; OSTROM e AHN, 2003). Por outro lado, em situações em que informações confiáveis são disponibilizadas de forma ampla, viabiliza-se as condições para construção de laços fortes.



Fonte: Ostrom e Ahn (2003, p.181).

Ostrom (2005) ainda destaca que as normas sociais, principalmente em espaços onde a comunicação está presente, funcionam tão bem quanto processos desencadeados por ações externas e/ou quando sujeitas a sanções no que se refere a promoção de processos cooperativos. Nessas condições, as ações tendem a gerar resultados mais duradouros e, ao contrário de processos impostos, a assumirem uma curva ascendente, ou seja, de crescimento contínuo.

Para Sabourin (2010, 2011) essa leitura proposta por Ostrom chama especial atenção pelo fato de contradizer a teoria da ação racional. Isso, ao demonstrar que, a partir da construção de relações baseadas na reciprocidade, confiança e reputação, é possível superar ou reduzir as tentações de interesses egoístas. Ainda destaca que, em virtude de uma maior densidade de egoístas em relação a reciprocitários, a adoção de políticas voltadas à coesão

---

<sup>32</sup> Tradução livre.

social poderia ser utilizada como mecanismo para equilibrar essa relação, permitindo um maior adensamento de reciprocitários.

Não obstante às importantes contribuições ao debate, Sabourin (2010) aponta que o pensamento de Ostrom acerca da reciprocidade como centro dos processos de escolha e comportamento coletivo, tem como base a noção de altruísmo, onde a reciprocidade é considerada “ao mesmo tempo como uma norma institucionalizada e um princípio de intercâmbio social, caracterizado pela vontade de cooperar” (OSTROM, 2008 *apud* SABOURIN, 2010, p. 194). No entanto, esclarece Sabourin (2010, p. 154), “para a teoria da reciprocidade, a confiança e a reputação (o prestígio) são valores éticos produzidos pelas relações de reciprocidade simétrica”.

Para Chabal (2005) a reciprocidade permite a ligação dos atos de seres animados de forma a “nos tornar humanos” (CHABAL, 2005 *apud* SABOURIN, 2011, p. 52), onde a interação, num processo sistêmico, permite seu funcionamento. Portanto, a noção de sistema, presente nas relações de reciprocidade, possibilita o reconhecimento de diversas formas de interação, ou seja, a reciprocidade pode ser estruturada de diversas formas<sup>33</sup>. A partir de raciocínio semelhante, Temple (2009) classifica a reciprocidade em duas estruturas elementares: binária e ternária. Além dessas, ainda destaca aquelas às quais chama de estruturas intermediárias (filiação e aliança, reciprocidade horizontal, redistribuição, etc).

“As estruturas elementares de reciprocidade podem ser classificadas em dois grupos: reciprocidade binária e reciprocidade ternária; o grupo da reciprocidade binária de novo em dois: o cara a cara (frente a frente) e a partilha. Por ternária, entende-se uma relação na qual você atua sobre o primeiro e, ao mesmo tempo, você está sujeito a ação de um outro parceiro. A cadeia é contínua e se fecha numa rede ou num círculo” (TEMPLE, 2009, p.03).

Para a teoria da reciprocidade, a partir do momento em que o sujeito e o outro são relativizados, a tendência é de construção de um sentimento de pertencimento, o que, por sua vez, permite um equilíbrio nas relações. O contrário (desequilíbrio), no entanto, faz com que o doador (que perde o que dá) adquira o sentimento de prestígio, enquanto o donatário buscará,

---

<sup>33</sup> Detalhamento acerca das diversas formas e estruturas de reciprocidade pode ser encontrado em Sabourin (2009).

como forma de reconquistar o prestígio (obrigação de reciprocidade), devolver o que foi recebido (TEMPLE, 2009).

Para Sabourin (2011) as estruturas de reciprocidade vão além do plano real, “funcionam igualmente sobre o plano simbólico, pela palavra, por regras, normas ou costumes associados ou não a uma tradição, ou ainda pela sua atualização em condições novas, em estruturas econômicas e sociais que relevam de representações e decisões políticas” (SABOURIN, 2011, p. 46). A reciprocidade, portanto, se caracteriza por estabelecimentos de laços sociais que podem seguir em direções opostas, trata-se das chamadas reciprocidades positiva (união com outro) e negativa (oposição a outro) (CHABAL, 2006 *apud* SABOURIN, 2011).

Numa perspectiva de equilíbrio, ou seja, de trazer as relações para o centro, a reciprocidade simétrica se apresenta como mecanismo de contraponto à alienação que impõe à trajetória a tendência dos extremos, onde “cada um dá para o outro, sem procurar submetê-lo e obrigá-lo”. Se é a alienação que desequilibra as relações sociais e leva ao afastamento do equilíbrio, “é preciso que as comunidades consigam controlar suas alienações, relativizem seu próprio imaginário com o de outrem” (SABOURIN, 2011, p. 51). Isso, numa perspectiva de construção de valores éticos que permitam o movimento de saída de uma condição de reciprocidade assimétrica para um equilíbrio simétrico.

Sabourin reconhece que a reciprocidade ainda precisa superar muitos desafios (o autor aponta como fraqueza), principalmente no que se refere “à incapacidade<sup>34</sup> de fixar a articulação com o mercado e a distribuição dos recursos dentro de um contexto de solidariedade humana que rompa como o modelo capitalista do mercado de troca” (SABOURIN, 2009, p. 282).

Por seu turno, a leitura acerca da reciprocidade em Ostrom (2011, 2005); Ostrom e Ahn (2003) não tem qualquer intuito de questionar ou propor alternativas às relações econômicas baseadas numa lógica de mercado. Muitos de seus pressupostos buscam abrigo em ideias identificadas com a Nova Economia Institucional, principalmente naquilo que se refere à importância das regras como forma da regulação das relações sociais. Desse modo, a teoria da ação coletiva de segunda geração proposta por Ostrom e Ahn (2003) apresenta

---

<sup>34</sup> Essa incapacidade pode ser vista como etapa a ser superada pela reciprocidade.

elementos híbridos, não rompendo assim, em sua totalidade, com a lógica da ação coletiva tradicional ou de primeira geração.

A construção de regras, assim como a aplicação de sanções se mostram, na perspectiva Ostromiana, como outro elemento central na superação dos problemas relacionados à ação coletiva. Ostrom (2005), aponta que, quando de situações onde a determinação de quem possa participar e quem não possa participar de determinado grupo, a partir do critério de disponibilidade em seguir as regras estabelecidas, se teria as condições necessárias à construção de grupos baseados na confiança e na reciprocidade.

Ainda chama atenção (OSTROM, 2011) para o fato de a impossibilidade de exclusão daqueles que não contribuem se configurar como motivo para o aparecimento de caroneiros (*free-rider*) e, caso todos os indivíduos resolvam agir de forma similar, ou seja, pegar carona no trabalho e no esforço alheio, não seria possível produzir o bem coletivo. De outra forma, se apenas alguns cooperarem, o resultado certamente será inferior caso a cooperação fosse algo comum a todos os membros.

Em seu trabalho mais conhecido, *El Gobierno de Los Bienes Comunes* (2011), versão em espanhol, onde trata da ação coletiva a partir da gestão de recursos de uso comum, Ostrom desprende grande esforço em combater aqueles que, inspirados na tragédia dos comuns (Hardin, 1968), defendem a privatização como forma de preservação. Smith, por exemplo, afirma que “la única via para evitar la tragedia de los comunes en el uso de los recursos naturales y la vida silvestre es poner fin al régimen de propiedad común y crear uno de propiedad privada” (SMITH, 1981 *apud* OSTROM, 2011, p.52). Em relação a esse tipo de posicionamento, principalmente quando acompanhado da premissa de que tal privatização deve ter origem externa, Ostrom (2011) aponta que tal proposição é contraditória e, em última instância, muito generalista, pois não é possível estabelecer respostas tão diretas a problemas complexos. O caminho então seria por meio de processos institucionais, apesar deste ser um caminho longo, difícil e, na maioria das vezes, permeado de conflitos. Entende ainda que tais mudanças institucionais requerem informações confiáveis, além da construção e aceitação das regras pelos próprios membros do grupo.

#### 2.1.4 - E o cooperativismo, reforça ou atenua os problemas de ação coletiva?

As cooperativas, independentemente das formas como se organizam, por natureza, se configuram como mecanismos de ação coletiva. Pertinente, então, é situar essa forma de organização a partir da teoria (diferentes perspectivas) até aqui apresentada. Desse modo, é possível perceber que a contradição típica do sistema cooperativista o acompanha mesmo quando o prisma analítico se altera.

A ação coletiva, para Fischer e Qaim (2014), além de contribuir para superação das falhas de mercado, se mostra como um importante instrumento para superação dos custos de transação, onde a participação está diretamente relacionada à percepção do benefício a ser obtido em função do custo de se participar (de um grupo). Todavia, por outro lado, constatam que as normas sociais podem até ser mais determinantes ao sucesso do grupo que a relação custo-benefício. É, pois, desse modo, que as cooperativas foram identificadas como um importante instrumento de ação coletiva, adotado por pequenos e grandes produtores rurais, mas que, na prática, por vezes, têm proporcionado frustrações a seus membros.

Apesar de não restringir sua análise aos pressupostos da teoria da escolha racional, Fischer e Qaim (2014) destacam o tamanho do grupo como um dos principais aspectos na análise, à medida que o seu crescimento dificulta sua coordenação e funcionamento, levando à redução da participação e potencializando o surgimento do *free rider*. Todavia, em grandes grupos, mais especializados, é maior a possibilidade de percepção dos benefícios visto que, em função da economia de escala, é possível obter maiores ganhos através de processos de barganha e acesso a mercados. É desse modo que a questão do mercado, bem como suas condições de inserção, se torna determinante à análise daqueles que compreendem as cooperativas apenas como mais um empreendimento mercantil, onde seus beneficiários, a partir de uma lógica racional, vão procurar a máxima vantagem.

Autores como Bialoskorski Neto (2012) e Zylbersztajn (1994), entre outros, afirmam que a tendência dos associados das cooperativas é de agir priorizando os interesses individuais, o que os levaria a adotar posturas egoístas em detrimento dos interesses coletivos e da eficiência decorrente da organização coletiva. Outra situação apresentada por esses autores deriva do que identificam como problemas relacionados ao direito de propriedade.

“[...] quando há um direito de propriedade entre muitas pessoas, este é confundido diretamente com recurso de livre acesso. Essa situação leva a outra em que o direito de propriedade seja exercido por um grupo de pessoas com obrigações de gestão de acordo com regras formais – estatutos - e informais – éticos – e assim, os recursos disponíveis acabam por não ser totalmente explorados” Fulton (1995) *apud* Bialoskorski Neto (2012, p. 35).

Nessa mesma perspectiva, Zylbersztajn (1994) destaca que o resultado financeiro da cooperativa está diretamente relacionado ao fato de não haver separação entre propriedade e controle, além dos associados, em geral não demonstrarem interesse pelo resultado econômico da cooperativa, pois dele pouco dependem. Interessa mais aos associados os valores pagos pela cooperativa à sua produção, o que evidencia o conflito resultante da dupla natureza do associado: dono e usuário.

Diante disso, Galeroni (2003) *apud* Simioni *et al.* (2009) chama a atenção para o fato de as cooperativas aprimorarem seus processos produtivos e de gestão como forma de elevarem a produtividade e eficiência, amenizando, assim, os problemas decorrentes da postura dos associados. Tal situação se mostra ainda mais evidente quando se trata de cooperativas constituídas por pequenos produtores, como lembra Pinho (1976), pois, uma vez que o nível de exigência tecnológica aumenta, há predominância da especialização nos processos produtivos e de gestão.

Cook (1995) *apud* Bialoskorski Neto (2012) lembra que, mesmo quando as cooperativas atuam sob a mesma lógica das firmas de capital, os custos de transação ainda se mostram elevados dado a estrutura de propriedade. Como mecanismo de superação desse problema, seria necessário desenvolver ações voltadas ao estabelecimento de alianças estratégicas com firmas de capital ou, ainda, a abertura de capital.

É desse modo, portanto, que essa corrente do pensamento, cujas propostas são baseadas em teorias onde o fundamento se encontra na lógica da ação racional, defende que as cooperativas desenvolvam mecanismo de adaptação às mudanças e transformações do mercado, de modo a se tornarem mais competitivas e eficientes. Zylbersztajn (2002), ao considerar a cooperativa como um arranjo institucional cuja diferença entre esta e as empresas mercantis se restringe aos princípios Rochdaleanos que, por sua vez, não se mostram suficientes para garantir o comprometimento dos associados com consequente viabilização da cooperativa, propõe quatro estratégias cujo objetivo seria de instrumentalizar essas

cooperativas a se adequarem à lógica de mercado. São elas: capitalização, governança corporativa cooperativa, fidelização do cooperado e internacionalização.

Nessa mesma linha de pensamento, após realização de pesquisa cujo objetivo foi identificar a relação entre lealdade e oportunismo em cooperativas agrícolas, Simioni *et al.* (2009) concluem que as relações de oportunismo são decorrentes tanto de desvios comportamentais, quanto do ambiente institucional nas cooperativas que não conseguem responder às demandas de seus associados. Propõe, então, que para a manutenção das relações de lealdade “seria necessária uma revisão das relações contratuais *ex ante* e *ex post* e, em um segundo momento, avaliar as possibilidades de alinhamento ou de constituir nichos de mercado no contexto do ambiente institucional” (p. 760).

A partir da leitura da teoria da ação racional, a cooperação, fundamento do cooperativismo, não é suficiente para consolidar a organização grupal, sendo necessário, para tanto, utilização de instrumentos contratuais que garantam o funcionamento dessas organizações. É possível, ainda, observar que essas proposições são dotadas de caráter utilitarista, onde a eficiência econômica e a lógica de mercado se configuram como os únicos elementos orientadores da ação.

Como afirma Camargo (1960) *apud* Scopinho (2007), o cooperativismo agrícola não consegue se desenvolver uma vez que atua de forma subordinada aos sistemas produtivos. Posição corroborada por Sabourin (2011), para o qual esse modelo de organização, cada vez mais, se mostra envolvido pelos processos e mecanismos relacionados ao mercado de trocas, perdendo aquilo que o diferencia do sistema capitalista. “Elas (cooperativas) eram condenadas a desaparecer ou fusionar em grandes grupos, onde o princípio ‘um homem equivale a um voto’ desaparecia ou, no melhor dos casos, tornava-se anônimo” (p. 139 – destaque nosso).

Por outro lado, apesar de afirmarem que a centralidade da questão está nos ganhos proporcionados ao coletivo, Ostrom e Walker (2003) *apud* Sabourin (2011), ao analisarem a ação coletiva a partir da teoria da reciprocidade, destacam que estes ganhos devem ser decorrentes das relações baseadas na confiança e reciprocidade e não na lógica de mercado, mesmo que envolvam relações de troca mercantil. Trata-se, portanto, de perspectiva divergente em relação às teorias econômicas da ação racional.

Outro problema decorrente do cooperativismo é que esse modelo elimina os padrões de autoridade tradicionalmente reconhecidos pela comunidade e, por consequência, cria as condições para a migração do padrão de relacionamento baseado na reciprocidade para o sistema de troca, através da integração às cadeias de negócio (SABOURIN, 2011). Cabe destacar, todavia, que quando se trata de cooperativas de serviços<sup>35</sup>, essa situação pode ser amenizada (HAUBERT, 1981 *apud* SABOURIN, 2011).

Numa perspectiva ampliada, Ploeg (2008) aponta as cooperativas territoriais<sup>36</sup> da Frísia, no Norte da Holanda, como importantes ferramentas para superação da crise agrícola à medida que se organizam através de processos de autorregulação. São ainda instrumentos voltados à coesão da população agrícola e rural. Aqui, cabe ressaltar que esse tipo de cooperativa atua além das questões de mercado. Destacam-se na verdade por seu processo de mobilização e organização de produtores e comunidade numa perspectiva de construção de suas próprias formas de produção e gestão do espaço rural.

Assim, pode-se perceber que o cooperativismo se apresenta diante do seguinte dilema: privilegiar os laços sociais e a economia humana ou privilegiar a concorrência voltada ao acúmulo do capital privado. Ou seja, é preciso escolher entre o desenvolvimento da troca ou da reciprocidade. É pois, assim, que as regras passam a ocupar papel fundamental nesse dilema entre troca e reciprocidade à medida que pode estabelecer novas interações, contribuindo até mesmo para o aperfeiçoamento da reciprocidade (SABOURIN, 2011).

É desse modo que Scopinho (2007) propõe a construção de um novo modelo de cooperativismo, baseado na cooperação entre os indivíduos, que passa pela ampliação da reflexão acerca do movimento cooperativista, num processo de formação de consciência política participativa. No que se refere ao cooperativismo agrícola, a autora destaca que é preciso apoiar as pequenas organizações principalmente a partir de processos coletivos.

---

<sup>35</sup> Cooperativas de serviço podem ser identificadas como aquelas que atuam apenas no fornecimento de insumos e/ou no agenciamento da comercialização, não interferindo diretamente na produção do associado.

<sup>36</sup> “Em termos teóricos, as cooperativas territoriais podem ser entendidas como a combinação de três movimentos emancipatórios que visam ultrapassar determinados impasses. ‘O primeiro é a busca e a construção da cooperação regional (integrar às práticas agrícolas atividades voltadas à preservação do meio ambiente’ (WISKERKE et al, 2003B *apud* PLOEG, 2008, p. 208) [...]. O segundo diz respeito à busca por e construção de novas formas de governança rural [...] e o terceiro, representam um movimento de afastamento em relação aos sistemas de conhecimento institucionalizados e em direção às capacidades inovadoras” (PLOEG, 2008, p. 208).

## 2.2 - Gestão Social: construção coletiva em busca do bem comum

Ao se pensar ou discutir gestão, independentemente do tipo ou orientação teórico-metodológica, é necessário considerar que, inevitavelmente, haverá pessoas envolvidas. Mesmo quando se trata de análise a partir dos modelos mais produtivistas, os bons gestores são aqueles que, de uma forma ou de outra, conseguem sensibilizar e mobilizar tanto colaboradores quanto clientes. França Filho (2008) questiona, então, se haveria, algum tipo de gestão que não seja social. Decorre ainda dessa provocação um outro questionamento: seria o adjetivo social o mais adequado?

É desse modo que, ao responder à sua própria provocação, França Filho (2008), reconhecendo a complexidade inerente ao uso do termo gestão social<sup>37</sup>, propõe que seu entendimento seja construído a partir de dois níveis de análise. O primeiro seria aquele onde a ideia de gestão social passa a ser confundida com gestão pública, à medida que é vinculada às demandas e necessidades dos indivíduos e da sociedade. Assim, a atuação da sociedade orientar-se-á por meio de processos de auto-organização e autoconstrução<sup>38</sup>. O segundo, numa perspectiva de atuação em nível micro, poderia ser identificado como âmbito organizacional. Diz respeito, portanto, à ação organizacional que privilegia as lógicas sociais, políticas, culturais e ecológicas, em detrimento daquela estritamente econômica.

Cançado *et al.* (2013a) corroboram com esse pensamento ao considerarem a gestão social como forma de “contraponto à gestão burocrática do estado e do mercado” (p. 103). Esses autores ainda consideram a gestão social como “gerencial dialógica”, voltado para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum. Isso, numa visão Freiriana, pode ser considerado como método necessário à superação da cultura do silêncio, onde os próprios membros da comunidade passam a atuar como agentes de mudança.

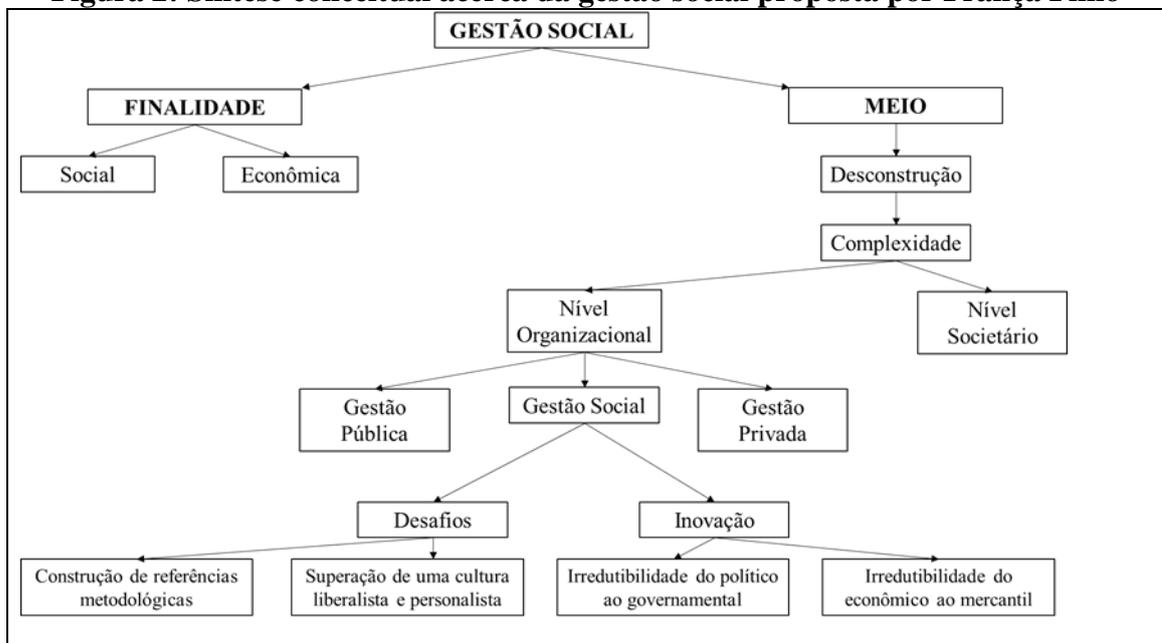
---

<sup>37</sup> França Filho (2008) chama a atenção à banalização do termo gestão social, muitas vezes vinculado, sem maiores critérios conceituais, às ações de diversos atores não relacionados com a administração tradicional. Tal análise, em certa medida, corrobora com aquilo que Pinho (2010), ao analisar as diversas definições de gestão social, considera como algo muito amplo e carente de delimitação.

<sup>38</sup> “Esse modo de entender gestão social, de todo modo, não deve aqui ser confundido com uma pretensão de reforçar em legitimidade um pressuposto normativo liberal segundo o qual seria desejável e mesmo necessário a substituição do papel do estado pela sociedade civil em matéria de gestão dos recursos públicos” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30).

França Filho (2008), ao tentar distinguir as diferenças e apresentar as especificidades de cada gestão – privada, pública e social, destaca que a gestão privada já acumula cerca de cem anos de conhecimento, tendo como fim, num processo utilitário, a busca incessante pela máxima eficiência econômica, a partir de uma lógica de mercado, sob a égide da racionalidade liberal. A gestão pública, por sua vez, praticada no âmbito das instituições públicas, mas orientada ora por padrões técnicos burocráticos, ora por processos democráticos (estes modos podem variar e se alternar) caracteriza-se, principalmente, pela subordinação à cultura política dominante no momento. Por outro lado, a gestão social se apresenta em sua especificidade como algo distinto do mercado e do Estado. Neste caso, o econômico também se faz presente, todavia, apenas como mecanismo de viabilização das finalidades sociais, culturais, políticas e ecológicas. Assim, a gestão social se afirma como forma inversa à gestão privada, como pode ser observado na figura 02.

**Figura 2: Síntese conceitual acerca da gestão social proposta por França Filho**



**Fonte:** França Filho (2008, p. 35).

Motta (2003) também destaca o papel da racionalidade nos processos de gestão. Para esse autor, tanto numa perspectiva do Estado, quanto das grandes empresas, a racionalidade está voltada à utilização e aperfeiçoamento de estratégias e processos que atendam às

necessidades finalísticas, sobretudo o lucro, a partir da maximização da eficiência e eficácia produtiva, configurando, assim, como mecanismo de exploração ou opressão<sup>39</sup>.

Já Pinho (2010), ao apresentar uma discussão acerca da gestão social, aponta que outras “gestões” já estão consolidadas (Recursos Humanos, Financeira, Hospitalar, etc.), à medida que vamos nos referimos a elas, o ouvinte consegue entender sobre o que se está falando. No entanto, o termo gestão social ainda não é amplamente compreendido pela sociedade. Isto posto, a apresenta, segundo a definição de Carrion e Calou (2008), de forma a explicar esse “desconhecimento”, haja visto seu caráter amplo e transformador.

[...] a gestão social se insurge contra a visão reducionista do sujeito histórico ao objetivo da acumulação capitalista, propondo uma gestão centrada no processo de desenvolvimento e na proteção da vida, na preservação do meio ambiente, no atendimento das necessidades e no desenvolvimento das potencialidades humanas (CARRION e CALOU, 2008, *apud* PINHO, 2010, p. 22).

Nessa perspectiva, a esfera local apresenta-se como *locus* de atuação da gestão social, a partir do envolvimento dos membros da comunidade, o que demanda novas formas e estruturas de governança, além de novos processos de diálogos e interação comunitária. “Assim, ao defender os interesses coletivos, em última instância, o indivíduo está defendendo seus próprios interesses” (TOCQUEVILLE, 1987 *apud* CANÇADO, 2013b, p. 18).

Desse modo, o diálogo passa a ser fundamental já que funciona como elo entre os interesses individuais, mas com o fim de atender aos interesses da coletividade, o que para a gestão social (CANÇADO *et al.*, 2013b; TENÓRIO, 2012) seria a busca do bem comum. “Bem comum seria a consequência do interesse bem compreendido, logo, o bem comum é o fim e o interesse bem compreendido, o meio” (CANÇADO *et al.*, 2013b, p. 20). Fundamental então é o posicionamento de cada sujeito, que deve colocar-se em função das demandas e necessidade da coletividade, num verdadeiro pensar no outro. Com isso, o aspecto político passa a ser determinante à construção, por meio do diálogo, do ambiente comunitário segundo os interesses e necessidades da coletividade.

---

<sup>39</sup> Para Motta (2003) opressão refere-se a categoria política, enquanto exploração está relacionada à econômica.

“Uma ação política é referida pelo sentido de comunidade, isto é, de um relacionamento humano voltado para objetivos comuns, repudiando qualquer tipo de mando e aceitando as diversidades encontradas no coletivo” (TENÓRIO, 2012, p. 23).

Fischer (2002), a partir de uma visão focada na questão da territorialidade como condição para construção do desenvolvimento, destaca o caráter mais abrangente e interconectado da gestão social, pois não se limita à produção de um bem ou serviço. Trata-se de processo onde são envolvidos diversos atores numa complexa cadeia de interações entre pessoas e organizações, a partir de novos espaços e conceitos.

“A gestão é uma manifestação de poder ou uma forma sensível de poder em qualquer tempo e qualquer espaço [...] Ao enfatizar a dimensão social da gestão, está implícito que o alvo principal é a sociedade, que também é a origem e o entorno desse processo” (FISCHER, 2012, p. 114).

De postura crítica, visto que considera a gestão social como movimento contra hegemônico, Maia (2005) defende uma distinção entre “gestão do social” e “gestão social”, à medida que o primeiro estaria revestido de propósitos, em certa medida, alinhados ao capital e à lógica dominante ou de mercado. Por outro lado, a gestão social volta-se à transformação social, tanto numa perspectiva local, quanto global.

“A gestão do social trata das ações ou mesmo dos processos que reúnem um conjunto de ações, seja na perspectiva gerencial (TENÓRIO, 1998), como em torno das políticas públicas (SINGER, 1999) ou políticas sociais (CARVALHO, 1999), não explicitando a intervenção imediata na complexa trama do desenvolvimento societário, apesar de reconhecê-las como importantes mediações para o desenvolvimento [...] Já a gestão social constitui-se, como afirma Fischer (2002), como um processo de desenvolvimento societário, reconhecendo todos os movimentos constitutivos, desde o poder, o conflito, a aprendizagem e, também, a transformação, destacada por Dowbor” (MAIA, 2005, p. 13).

Mesmo considerando a relevância dessa proposição de Maia (2005), é importante ressaltar que a gestão social, também em Fischer (2012) e Fischer *et al.* (2006), não exclui o caráter técnico gerencial, o que, por si só, não seria suficiente para caracterizá-la como uma ação ou mecanismo mantenedor dos padrões sociais e econômicos. Desse modo, como afirma

Friedberg, “o estudo da dimensão organizacional da ação coletiva leva a considerar a estruturação de todo o contexto de ação como uma solução (ou resposta) específica que atores autônomos [...]” (FRIEDBERG, 1997 *apud* FISCHER *et al.*, 2006, p. 797).

Como se vê, apesar dos avanços e de relevantes construções teóricas (TENÓRIO, 2012; CANÇADO *et al.* 2013a, 2013b; FISCHER, 2002, 2012; FRANÇA FILHO, 2008; PINHO, 2010) a gestão social, até mesmo em função de seu caráter multidisciplinar, ainda há muito que responder. Contudo, em especial neste trabalho, o que de fato é mais relevante (neste aspecto não foram identificados conflitos consideráveis) é que se trata de construção teórica que emerge da prática (FISCHER, 2002), onde os processos interacionais entre pessoas e organizações se consubstanciam como caminhos que levam a uma ação coletiva cujo fim é a transformação das condições sociais.

Ao considerarmos a perspectiva de autores aqui apresentados, sintetizados nas palavras de Tenório (2012, p. 24), para o qual “o desenvolvimento do bem comum ocorre sob a perspectiva republicana, o que implica cidadãos ativos e comprometidos com o destino de sua comunidade” e de Castellà e Parés (2012, p. 209) onde o conceito de “participação cidadã adquire maior protagonismo junto à ideia de capital social”, é possível perceber que a proposta da gestão social se aproxima daquilo identificado por Putnam (2005) como comunidade cívica.

“Na comunidade cívica [...] a comunidade se mantém unida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não por relações verticalizadas de autoridade e dependência. [...] Tal comunidade será tanto mais cívica quanto mais a política se aproximar do ideal de igualdade política entre cidadãos que seguem as regras de reciprocidade e participam do governo” (PUTNAM *et al.*, 2005, p.102).

Portanto, essa construção coletiva, erguida e respaldada sob a noção de comunidade, a partir de arranjos institucionais (TENÓRIO, 2012), se torna possível e factível à medida que as relações e interações sociais são mediadas e construídas via mecanismos de diálogos horizontais e o “bem comum é aquilo que é partilhado entre os pertencentes ou envolvidos em dada comunidade” (TENÓRIO, 2012, p. 24). A importância do diálogo ainda pode ser observada em Cançado *et al.* (2013b), para o qual é através do diálogo que as

intersubjetividades são direcionadas ao encontro do entendimento mútuo, num processo que resulta no bem comum.

É desse modo que Motta (2003) aponta para a participação autêntica como mecanismo de superação dos processos de gestão coercitivos utilizados, tanto no âmbito da gestão privada ou estratégica, quanto no âmbito da gestão pública estatal, balizados pela lógica de mercado e da eficiência econômica/financeira onde o social se torna subproduto, mas somente se contribuir para sua finalidade principal que é o lucro.

### **2.2.1 - A participação como fundamento para a gestão social**

Apesar de todas as modificações que estão em curso na sociedade moderna, principalmente da consolidação de processos econômicos de caráter liberais, seria uma leviandade negar a necessidade da participação, até mesmo porque existem vários tipos e níveis de participação, assim como motivações das mais variadas possíveis. A questão, portanto, não está relacionada à participação ou não, mas ao tipo de participação.

Autores como Bordenave (1994), Demo (1996), Motta (2003) e Albuquerque (2003), apesar de analisarem a participação a partir de diferentes enfoques, a colocam como mecanismo de poder. Tal noção se mostra relevante pois, conforme Carrion e Costa (2010), mesmo aqueles identificados com ideais econômicos liberalizantes e/ou alinhadas com a lógica de mercado, buscam na participação a justificativa para implementação de seu ideal de sociedade. O que explica, por exemplo, a utilização de processos de governança onde a transparência passa a ser o fio condutor para o envolvimento da sociedade, que, por sua vez, deve assumir o papel de fiscal dos processos de gestão pública. Desse modo, as ações de Estado passam a se assemelhar àquelas típicas de mercado, ou seja, de eficiência técnico-administrativa.

Se por um lado a instrumentalização da participação (termo utilizado por Carrion e Costa, 2010) se faz evidente, configurando naquilo que Freire (2011) classifica como consciência ingênua, típica de sociedades massificadas, por outro, Pedro Demo a coloca como objeto de conquista, o que pressupõe luta e envolvimento da sociedade. Trata-se de processo,

de algo a se conquistar, possibilidade que se constrói, que se reconstrói. É algo contínuo, permanente (DEMO, 1996).

Para Bordenave (1994), é possível identificar dois tipos de participação. O primeiro, microparticipação, está relacionado aos grupos primários (família, amigos, clubes, etc). Já o segundo, macroparticipação, corresponde à disposição das pessoas em intervir nos mecanismos sociais constitutivos da sociedade. Todavia, este autor considera que somente aquelas sociedades dispostas a tomar parte da gestão podem ser consideradas de fato participativas. Assim, “uma sociedade participativa seria, então, aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira equitativa. Toda a estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isto possível” (BORDENAVE, 1994, p. 25).

A participação, lembra Motta (2003), é resultado do envolvimento de todos. Na verdade, está relacionada a uma construção política que envolve conhecimento e habilidades a serem construídas ao longo do próprio processo participativo. Desse modo, pode-se compreender que a participação não é algo pronto, mas um processo que se faz a cada momento e à medida que as realidades são construídas, a partir das aprendizagens e heterogeneidades do grupo ou comunidade.

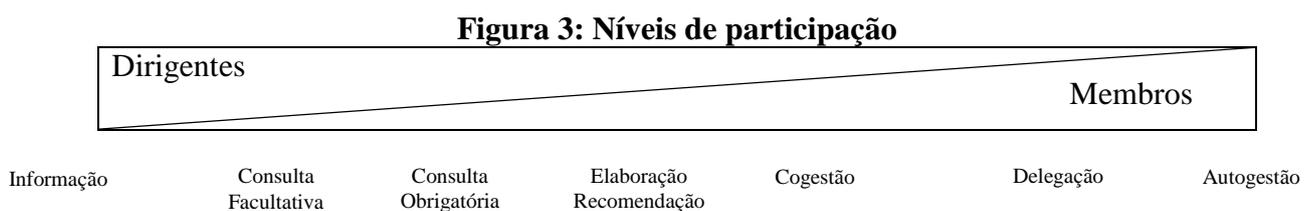
Ocorre, todavia, que a não participação também se faz presente. Em alguns casos ela assusta (DEMO, 1996), ou simplesmente as pessoas podem optar por não participar, seja pelo fato de terem sido educadas em regimes totalitários, seja porque a participação implica envolvimento, que por sua vez pode levar a desgaste físico ou mental (MOTTA, 2003).

Nessa perspectiva de embate entre manutenção x transformação, a questão cultural passa a ocupar papel relevante à análise dos processos participativos. Freire (2011), ao discutir a reforma agrária a partir da postura resistente do produtor, comumente noticiada como motivo para seu atraso e determinante para o insucesso das políticas de distribuição de terra, argumenta que a cultura do silêncio, decorrente de processo histórico, caracterizado por ações verticalizadas e paternalistas, somente poderá ser superada a partir de uma ação cultural que promova a libertação, construída a partir do diálogo.

Já Demo (1996) identifica a identidade cultural como mecanismo de pertencimento e, por conseguinte, como fator determinante à participação. Isso, à medida que sem essa

identidade não há comunidade, pois a “cultura comunitária é a porteira da participação” (p. 57). Portanto, a participação não pode ser construída em si mesma. A identidade, o grupo, a comunidade, precisam ser constituídos e isso se faz ao longo do processo histórico e a partir de dinâmicas que pressupõem processos históricos e dinâmicas decorrentes de relações econômicas, sociais e culturais, tanto numa perspectiva individual, quanto coletiva. É, pois, assim, que a participação pode ser entendida como processo endógeno.

Bordenave (1994), por sua vez, considera a participação como processo natural e inerente ao ser humano, em que “não exercê-la seria uma mutilação do homem social” (p. 17). O autor identifica sete graus de participação, conforme figura 3: informação, consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração/recomendação, co-gestão, delegação e autogestão. A informação, menor nível de participação, pode ser caracterizada como aquela situação em que dirigentes informam aos demais membros do grupo sobre algo já realizado. Não raro, todavia, em muitos grupos os membros sequer são informados acerca do que se passa. Como nível mais alto, a autogestão corresponde àquelas situações onde o grupo “determina seus objetivos, escolhe meios e estabelece os controles pertinentes sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão desaparecem as diferenças entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a autoadministração” (p. 32).



**Fonte:** Bordenave (1994, p. 31).

Não obstante os problemas inerentes à concretização de processos participativos, principalmente quando relacionados a organizações de caráter coletivo e popular, hierarquia e privilégios se configuram como parte do processo a ser superado (HELLWIG e CARRION, 2007), o que leva ao entendimento acerca da pertinência da argumentação de Bordenave (1994), principalmente se considerarmos, e essa é a ideia, a participação como construção.

Motta (2003), em certa medida, corrobora com esse entendimento ao afirmar que a participação imposta, geralmente relacionada a processos administrativos onde se busca a melhoria da eficiência, não é necessariamente algo ruim. Contudo, seu problema reside no fato de não permitir a exploração das possibilidades inerentes aos verdadeiros processos participativos. Destaca ainda que a maioria dos processos participativos, sejam eles impostos ou resultantes de conquistas a partir de lutas e embates políticos, se configuram como espaços consultivos e não deliberativos. De outro modo, enfatiza que a autogestão não é participação. Por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto administra. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas sim de ter um poder” (p. 372).

Nessa mesma perspectiva, Albuquerque (2003, p. 20) entende a autogestão como “um exercício de poder compartilhado que qualifica as relações sociais de cooperação entre as pessoas e/ou grupos, independente do tipo de estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais”. Desse modo, propõe a qualificação da ação coletiva como forma de compreensão da autogestão em quatro dimensões, visto que sua concretização não pode ocorrer a partir de uma ação linear. A dimensão social, portanto, deve ser percebida a partir de construções onde as ações do grupo são dela resultantes. A dimensão econômica diz respeito às relações de produção onde o trabalho se impõe sobre o capital. A dimensão política é aquela onde o processo decisório resulta de construções coletivas, num processo de opinar e decidir. Por fim, a dimensão técnica está relacionada a um novo formato de divisão do trabalho.

É preciso considerar, no entanto, que o termo autogestão, principalmente a partir da complicação dos processos relativos à globalização, tornou-se corrente, porém relacionado principalmente a mecanismos gerenciais numa tendência de alinhamento àquelas formas empresariais que tem por finalidade a máxima eficiência produtiva (ALBUQUERQUE, 2003; VEITEZ e DAL RI, 2001). Tal aspecto, contudo, mascara as demais dimensões as quais, historicamente, o termo traz consigo.

Amodeo *et al.* (2011), ao discutirem a participação em cooperativas de produtores rurais, a partir de processos de Organização do Quadro Social - OQS<sup>40</sup>, destacam a

---

<sup>40</sup> OQS se apresenta como ferramenta de gestão que permite a articulação entre os produtores e sua cooperativa e tem também a potencialidade de cumprir papel relevante na comunicação cooperativa (AMODEO *et al.*, 2011, p. 532).

necessidade de organizações cooperativas buscarem mecanismos e estratégias além daquelas de caráter legal (assembleias) como forma de efetivação da participação dos associados. Para esses autores a participação dos associados se mostra como um importante instrumento na busca pela melhoria da eficiência empresarial da cooperativa à medida que passa a considerar o perfil e a necessidade de seus associados. Para tanto, defende que essa participação seja estruturada através de programas de OQS.

Para Bialoskorski Neto (2012), há duas modalidades de participação quando se trata de empreendimentos coletivos. A primeira é aquela relacionada a ações voluntárias, pautada pela solidariedade daqueles que, como associados, se propõem a agir coletivamente. De outro modo, a segunda forma de participação pode ser entendida como mecanismo de manutenção do empreendimento coletivo, numa perspectiva de garantia de efetividade dos processos relacionados à governança do empreendimento.

É desse modo que a noção de participação, para Bialoskorski Neto, está atrelada à ideia de custo de oportunidade, onde o associado somente se dispõe a participar se a perda pela não participação for maior que seu envolvimento. Isso, à medida que o coletivo, ao se sobrepor ao individual, pode gerar resultados que, caso o indivíduo se propusesse a agir sozinho, obteria ganhos mais relevantes.

Para a Escola de Munster, segundo Echenburg (1983) *apud* Bialoskorski Neto (2012), a cooperação solidária se faz importante apenas no princípio dos empreendimentos. Superado esse estágio inicial, tal tipo de cooperação passa a se dar a partir de processos econômicos e isso apenas se o benefício coletivo ocorrer em volume superior que aquele buscado de forma autônoma.

“Assim, o associado, para participar mais, deverá perceber e obter maiores incentivos e benefícios compensatórios, em razão dos custos benefícios de sua participação. Esses benefícios devem compensar a maior divisão e a consequente diminuição de direitos à decisão e poder de voto nas cooperativas com número muito alto de associados” (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p. 151).

Como se vê, a participação pode ser percebida sob vários aspectos e entendida a partir de diversos fins. No entanto, ao se analisar a proposta de autores como Amodeo *et al.* (2011)

e Bialoskorski Neto (2012), a partir de uma perspectiva que vai além da dimensão econômica, como em Bordenave (1994), por exemplo, é possível concluir que na verdade não se trata da participação em sentido amplo, mas apenas de forma restrita. Podendo, assim, ser classificada apenas em níveis inferiores à autogestão.

É desse modo que a economia solidária se apresenta como uma forma de retomada ao cooperativismo, cuja preocupação não se restringe ao aspecto econômico, onde a autogestão, segundo Nascimento (2011), se configura como processo de radicalização dessa “nova economia” visto que possibilita aos trabalhadores transformarem a sociedade a partir de relações igualitárias, onde as relações se dão no mesmo nível, superando, assim, entre outros problemas típicos da organização capitalista, a concentração do poder decisório.

### **2.2.2 - Economia Solidária, terreno fértil à gestão social**

Para autores como Singer (2002, 2003), Gaiger (2009) e França Filho (2003), entre outros, a economia solidária (termo utilizado principalmente na América Latina) é resultante (ou vertente) daquilo reconhecido na Europa como economia social, onde essa, por sua vez, tem origem nos séculos XIX e XX, quando da intensificação das lutas decorrentes da resistência às mudanças impostas pela Revolução Industrial. Nesse período, marcado por violentos embates entre patrões e operários, surgiram várias iniciativas<sup>41</sup>, algumas restritas ao plano teórico, outras resultantes de experiências práticas desenvolvidas por trabalhadores.

É nessa perspectiva que Gaiger (2009) identifica a economia solidária como novo capítulo da economia social. Isso, à medida que a partir de meados do século XX, a economia social europeia passou a assimilar o regime Estado – mercado onde suas organizações restringiram a atuação a simples subsidiárias. “As mútuas, sob o controle do Estado, foram relegadas à função de dispositivos complementares dos sistemas de seguridade social. As cooperativas lançaram-se na economia de mercado, curvando-se, para isso, a seus preceitos e às formas adaptadas à sua sobrevivência nesse ambiente competitivo” (p. 83).

---

<sup>41</sup> Para Singer (2003), dentre as várias iniciativas é possível destacar as comunas agrícolas, pois propuseram um tipo específico de economia solidária, voltada à construção de uma sociedade igualitária e livre, a partir da produção, comercialização e poupança.

Ocorre, todavia, que essa leitura acerca da economia solidária não se mostra unânime. Há diversas correntes interpretativas o que, para Lechat (2002), é resultado de processos históricos e realidades diversas. Terceiro Setor, Economia Popular, etc., são alguns dos termos que, apesar de não darem conta da sua real dimensão (LECHAT, 2002), são comumente utilizados para designá-la. Andion (2005), por exemplo, afirma que organizações (mesmo aquelas identificadas como solidárias), cujo papel é de prestação de serviço ou produção, via mercado, podem ser identificadas como pertencentes à economia social. Por outro lado, as organizações de economia solidária seriam aquelas identificadas com o Terceiro Setor<sup>42</sup> e caracterizadas como resultantes da articulação da sociedade civil, sem fins lucrativos e cuja regulação se dá a partir de relações de reciprocidade.

Já Laville (2004) *apud* Gaiger (2009, p. 84) entende que, diferentemente do Terceiro Setor, a nova geração da economia social recusou-se a cumprir o simples papel de uma economia de recuperação. “[...] ela refuta a separação entre as esferas social e econômica e a omissão de seus vínculos recíprocos no debate político em torno dos modelos de sociedade”. Nesse mesmo sentido, França Filho (2003, p. 17) afirma que

“em vez de constituir um setor à parte (terceiro), tem muito mais vocação a interagir com as formas econômicas dominantes (Estado e mercado), numa perspectiva de elaboração de arranjos particulares de princípios econômicos diversos, objetivando subordinar a lógica mercantil a outros imperativos da lógica organizacional ou coletiva [...]”.

Outra crítica comumente enfrentada pelos teóricos defensores da economia solidária diz respeito à contestação, principalmente por autores marxistas (ou pelo menos que assim se identificam), quanto ao seu caráter revolucionário. Segundo essa corrente de pensamento, a superação do capitalismo não pode ser alcançada através da economia solidária posto que, em sua prática, os mecanismos de mercado e/ou ações de caráter filantrópicas, se fazem orientadores de suas ações. Para Germer (2006), a “economia solidária” é resultado de ações emergenciais e de políticas de governos voltadas às populações vulneráveis do ponto de vista

---

<sup>42</sup> “São organizações que possuem em comum o fato de atuarem em temas e questões de interesse público, sendo autônomas do ponto de vista de sua constituição, gestão e dissolução e estando desprovidos(as?) de ânimo de lucro [...] assumem então uma missão social determinada e a realizam com base em valores de gratuidade, confiança, respeito aos direitos humanos, igualdade, etc.” (GAIGER, 2009, p. 90).

social e econômico que acabaram se fundindo com iniciativas, em geral, capitaneadas por movimentos populares. Desse modo, afirma o autor, atribuir a esse modelo de organização a superação do capitalismo apenas evidencia o momento de fragilidade pelo qual passa a classe trabalhadora.

É, portanto, em função dessas interpretações que França Filho (2003) questiona se a economia solidária é de fato alternativa à crescente crise do emprego ou mero paliativo à crise de ajustamentos de um sistema capitalista que se renova. Esse mesmo autor, ao debater essa questão, afirma que a economia solidária emerge a partir de iniciativas, geralmente de caráter associativo, e voltadas para práticas socioeconômicas como mecanismos de respostas a problemas locais. Trata-se, portanto, de ações solidárias a partir de práticas econômicas de caráter coletivo. Ressalta ainda a relação entre a falência dos mecanismos de regulação política e econômica e a consequente elevação dos níveis de exclusão social, o que se configura como ambiente propício para a mobilização de trabalhadores a partir de novas formas produtivas.

Já Gaiger (2009) aponta que a economia solidária, além de propiciar espaço e ambiente voltado a permitir que trabalhadores e trabalhadoras exerçam suas atividades laborais, traz consigo a dimensão política, a partir de processos participativos e da ampliação das ações democráticas, onde “as práticas de autogestão, quando estendidas ao seu entorno, promovem a configuração de sistemas de reciprocidade e de espaços públicos de proximidade” (CAILLÉ E LAVILLE, 1996 *apud* GAIGER, 2009, p. 88).

Alinhado a essa proposta, Arruda (2004) lembra que, para o processo de autodesenvolvimento solidário, é necessário que o número de empreendimentos solidários seja aumentado, assim como sua base produtiva diversificada. Destaca ainda a necessidade de se promover inter-relações a partir de valores como a ajuda mútua, onde a cooperação e a solidariedade se concretizem como base para construção de uma nova sociedade.

Desse modo, faz-se mister a compreensão da economia solidária como movimento cujo fim é a modificação do padrão econômico a partir da atuação de pessoas que, num ato político e instrumental, atuam numa perspectiva local, mas cujo fim é a transformação da base macroeconômica da sociedade atual. É por isso que França Filho (2004) considera a economia solidária como forma inédita de gestão pública, onde “o caráter público da ação

organizacional diz respeito ao fato dos empreendimentos buscarem, em última instância, a solução de problemas reais que afetam a vida das pessoas na organização ou em torno dela” (p. 15).

Essa noção de coletividade e de superação dos problemas, a partir da ação conjunta, pode ser equiparada à proposta de organização das primeiras cooperativas, onde o coletivo seria o impulsionador de mudanças sociais e, portanto, melhoraria as condições de vida de cada indivíduo. Esse espaço coletivo, onde os indivíduos se encontram para deliberar sobre as questões às quais interferem em suas vidas, para a gestão social, é entendido como esfera pública, mesmo não sendo estatal. Portanto, a cooperativa de economia solidária, apesar de se configurar como organização privada, ao se voltar para o interesse coletivo numa perspectiva ampliada e que envolve outras dimensões além do simples aspecto econômico, passa a ser reconhecida como espaço público, voltado à emancipação do sujeito, numa clara oposição ao cooperativismo tradicional que levou o produtor rural a uma condição de submissão ao mercado e à lógica capitalista de produção.

O cooperativismo solidário, portanto, se caracteriza, principalmente, por não se “satisfazer” com uma ação puramente econômica e mercadológica. Busca, através de uma ação política, ampliar o espaço de discussão, de forma a permitir que aqueles que fazem parte de seu quadro social, mas não apenas eles, se proponham a atuar como agentes de mudança. França Filho (2004, p. 12) aponta que essas iniciativas, ao ampliarem seu escopo de atuação, “buscam uma reivindicação por direitos, implicando uma abertura da sua ação por um espaço público”. E complementa: “as experiências de economia solidária, através de sua ação econômica localizada, tende à mobilizar atores institucionais diversos em torno da busca de soluções para problemas públicos concretos”.

### **3 - A CONEXÃO ENTRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E A PESQUISA DE CAMPO.**

#### **3.1 - A organização metodológica**

Neste trabalho, orientado por duas categorias principais de análise (ação coletiva e gestão social), a partir de pesquisa realizada em duas cooperativas constituídas no âmbito da reforma agrária, procurou-se verificar se o cooperativismo está buscando atender às necessidades de seus associados. Primordial, então, é o diálogo entre o plano teórico e o empírico. É nesse sentido que Poteete *et al.* (2011) defendem a pesquisa a partir de casos empíricos, pois aumenta a confiança, valida conceitos e oferece evidências do funcionamento da ação coletiva, além de suscitar novas questões a serem exploradas.

Assim, alinhado a essa perspectiva, foi empenhado esforço em responder à pergunta orientadora da pesquisa: a adoção de modelos de gestão que promovam a intensa participação dos associados tem conseguido levar as cooperativas de agricultores familiares a se tornarem relevantes à construção de um modelo de desenvolvimento rural que vai além do padrão econômico/produtivista?

Não obstante as dificuldades em se generalizar conclusões a partir de estudos de caso, bem como os problemas relacionados às sínteses nesses tipos de trabalho (POTEETE *et al.*, 2011), autores como Demo (2013) defendem que, para chegarmos à profundidade ideal do dado, é preciso trabalhar com grupos pequenos. Apesar destes não representarem a sociedade como um todo, servem como “exemplo”, fundamental ao entendimento do problema.

Em decorrência da preocupação em não se realizar análise demasiadamente simplificada, o que, por consequência, poderia ensejar em resultados que pouco contribuiriam ao problema proposto, procurou-se fundamentar a construção dos instrumentos de pesquisa a partir de critérios claros e com respaldo na literatura das categorias de análise, haja vista a relação entre instrumentos, validade e precisão das informações (GRESSLER, 2007). A opção, então, foi pela adequação das proposições identificadas na literatura (ação coletiva e gestão social) de forma a permitir a compreensão de como ocorrem as interações sociais, bem

como são determinadas as configurações, pois são marcadas por vicissitudes e mecanismos próprios de cada cooperativa.

### 3.1.1 - Os critérios de análise

A ideia, quando da opção por estes critérios, foi de estruturar as bases necessárias à realização da pesquisa e conseqüentemente, interpretação de seus resultados, de forma que a realidade e especificidades das cooperativas Copaec e Cooperafi fossem de fato percebidas. Assim, a partir da revisão de literatura, concluiu-se que as variáveis inerentes à ação coletiva apontadas por Ostrom (2005), assim como os critérios de análise trabalhados por Castellà e Parés (2012) e Villela (2013), ofereceriam o suporte pretendido.

Ostrom (2005), ao realizar análise acerca dos fatores que levam os indivíduos a agirem de forma coletiva, afirma que “um número imenso de variáveis contextuais também são identificáveis por pesquisadores de campo como favoráveis ou prejudiciais à ação coletiva endógena” (OSTROM, 2005, p. 148). Nesse sentido, buscou-se utilizar esses fatores “inerentes à ação coletiva” de forma a, num primeiro momento, relacioná-los com os critérios de análise propostos pelos pesquisadores da gestão social e, num segundo momento, a partir de um processo de inter-relação, apontar os caminhos da análise aqui realizada.

As variáveis apontadas por Ostrom:

“Os tipos de funções de produção e repartição; a previsibilidade dos fluxos de recursos; a relativa escassez do bem; o tamanho do grupo; a heterogeneidade do grupo; a dependência do grupo em relação ao bem; o entendimento comum; o tamanho do benefício coletivo; a contribuição marginal de um membro para o bem coletivo; o tamanho da tentação do caroneiro; a perda de cooperadores quando outros não cooperam; ter uma escolha de participação ou não participar; presença de lideranças; experiência passada e nível de capital social; a autonomia para tornar as regras vinculadas” (OSTROM, 2005, p. 148)<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup>Tradução livre.

Em relação à gestão social, foram utilizadas duas referências (conjunto de critérios). Uma de caráter mais teórico, com critérios propostos por Castellà e Parés (2012), e outra, mais empírica, proposta por Villela (2013), que construiu e aplicou um conjunto de critérios numa pesquisa sobre gestão social em arranjos produtivos locais. Aqui é importante mencionar que Villela (2013) utilizou os critérios de Castellà e Parés (2012) como sua principal referência. Tal informação se faz relevante à medida que esses critérios, pensados originalmente como forma de avaliar a ação coletiva (qualidade da participação), numa perspectiva de definição, proposição e avaliação de políticas públicas, também podem ser utilizados nos mais diversos contextos. Castellà e Parés (2012, p. 222), ao apontarem cinco âmbitos de análise e seus respectivos critérios (quadro 02), afirmam que a ideia é “[...] oferecer um conjunto de ferramentas diversas que possa ser útil para a avaliação de diferentes processos participativos [...]”.

**Quadro 2: Âmbitos e critérios de análise de processos participativos, segundo Castellà e Parés (2012).**

| Âmbitos                   | Crítérios  |
|---------------------------|--|
| Coordenação do Processo   | acordo político, social e administrativo sobre a necessidade de realizar o processo e sua metodologia; transversalidade interna (envolvimento de diversas áreas – político, técnico e social – nas atividades do grupo); compromisso em relação à implementação dos resultados; liderança compartilhada do processo participativo; integração e coordenação do processo com o sistema participativo; definição clara de objetivos; recursos materiais, humanos, de tempo e informação adequados. |
| Quem? (Os participantes)  | amplo envolvimento dos participantes; diversidade de participantes (grupos sociais e discursos); representação dos atores.   |
| Sobre o que se participa? | relevância política do tema em que se concentra o processo participativo; capacidade de intervenção da administração local sobre o tema; tema oriundo de reivindicação cidadã.   |
| Como se participa?        | grau de participação dos participantes no processo: tomada de decisões; capacidade de proposta dos participantes no processo; deliberação em condições de igualdade (uso de técnicas participativas); avaliação do próprio processo.   |
| Resultados dos processos  | obtenção de resultados substantivos que respondam às necessidades propostas no estabelecimento do processo; fortalecimento das relações entre os diferentes atores;  |

|  |   |
|--|---|
|  | implementação dos resultados substantivos e impacto real na definição de políticas públicas; retorno dos resultados ao fim do processo; capacitação dos participantes no processo |
|--|---|

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de Castellà e Parés (2012).

De forma mais objetiva Villela (2013), ao buscar identificar como os arranjos produtivos locais, através das posturas de seus agentes, contribuem para o desenvolvimento local a partir da gestão social, indica seis categorias analíticas de critérios participativos (quadro 03).

**Quadro 3: Categorias analíticas para avaliação de processos participativos, segundo Villela (2013).**

| <b>Categorias</b>       | <b>Crítérios</b>  |
|-------------------------|---|
| Processo de discussão   | canais de difusão; qualidade da informação; espaços de transversalidade; pluralidade do grupo promotor; órgão de acompanhamento; relação com outros processos participativos. |
| Inclusão                | abertura dos espaços de decisão; aceitação social, política e técnica; valorização cidadã.  |
| Pluralismo              | participação de diferentes atores; perfil dos atores.   |
| Igualdade participativa | forma de escolha dos representantes; discursos dos representantes; avaliação participativa.   |
| Autonomia               | origem das proposições; alçada dos atores; perfil da liderança; possibilidade de exercer a própria vontade.   |
| Bem comum               | objetivos alcançados; aprovação cidadã dos resultados.  |

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de Villela (2013).

Como pode ser observado, tanto as variáveis indicadas por Ostrom (2005), quanto os âmbitos, categorias e critérios indicados por Castellà e Parés (2012) e Villela (2013) apontam para o mesmo caminho, o que permitiu as aproximações realizadas. Decorre, portanto, dessa aproximação, a aplicabilidade do arcabouço teórico relacionado, tanto à ação coletiva, quanto à gestão social, à realidade pesquisada. Trata-se, por conseguinte, de esforço no sentido de identificar se as ações das cooperativas Coopaec e Cooperafi atendem às necessidades de seus

associados, a partir da participação numa perspectiva que considere outras dimensões do desenvolvimento além do aspecto econômico.

Esse trabalho de aproximação dos critérios apontados por duas categorias distintas se faz relevante por demonstrar que tanto a ação coletiva, quanto a gestão social, percorrem caminhos muito próximos, não configurando, portanto, em equívoco metodológico. Ainda em relação a essa questão, a partir dessa proposta, foi possível definir os instrumentos de coleta de dados com mais segurança e clareza, à medida que a participação é um dos principais focos de análise de ambas as categorias.

**Quadro 4: Aproximação dos critérios de análise dos processos participativos.**

| <b>Categorias propostas por Villela (2013)</b> | <b>Âmbitos de análise proposto por Castellà e Parés (2012)</b>  | <b>Variáveis apontadas por Ostrom (2005)</b>  |
|--|---|---|
| Processo de discussão                          | Coordenação do processo<br>Sobre o que se participa?  | tipos de função de produção e repartição; previsibilidade do fluxo de recurso; escassez do bem; dependência do grupo em relação ao bem; entendimento comum<br>tamanho do benefício; presença de liderança; autonomia para vincular regras   |
| Inclusão e Pluralismo                          | Quem? (Os participantes)<br>Como se participa   | tamanho do grupo; heterogeneidade do grupo; contribuição marginal de membro para o grupo; tamanho da tentação do caroneiro; perda de cooperação quando o outro não coopera; ter escolha em participar   |
| Igualdade participativa                        | Coordenação do Processo   | tipos de função de produção e repartição; entendimento comum; presença de liderança; autonomia para vincular regras   |
| Autonomia                                      | Coordenação do Processo<br>Quem? (Os participantes)<br>Sobre o que se participa<br>Como se participa<br>Resultado dos processos | os tipos de funções de produção e repartição; a previsibilidade dos fluxos de recursos; a relativa escassez do bem<br>o tamanho do grupo; a heterogeneidade do grupo; a dependência do grupo em relação ao bem; o entendimento comum; o tamanho do benefício coletivo; a contribuição marginal de um membro para o bem coletivo; o tamanho da tentação do caroneiro; a perda de cooperadores quando outros não cooperam; ter uma escolha de participação ou não participar; presença de lideranças; experiência passada e nível de capital social; a autonomia para tornar as regras vinculadas |
| Bem Comum                                      | Resultado dos Processos   | Experiência passada e nível de capital social   |

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de Villela (2013), Castellà e Parés (2012) e Ostrom (2005).

A análise do quadro 04 demonstra que os critérios apontados pela gestão social, independentemente do autor, e as variáveis presentes em processos de ação coletiva, estão coerentes com a teoria apresentada, numa perspectiva de confluência para a construção da emancipação, a partir das construções dos próprios grupos. Além disso, apresentam características de complementação e/ou esclarecimento umas das outras. Nota-se ainda que, apesar de não haver uma linearidade entre as características apresentadas pela ação coletiva e as categorias da gestão social, a participação se apresenta de forma transversalizada, configurando como um dos elos (provavelmente o principal) entre ambas as categorias.

Após esse trabalho de aproximação, o desafio seguinte foi estabelecer quais questões deveriam ser apresentadas aos membros dos grupos de forma a permitir uma obtenção de dados coerente com a proposta de pesquisa. Para tal, foram estabelecidos três grupos de análise<sup>44</sup>:

- 1 - Cooperativas: perspectivas e realizações – onde se procura compreender como o associado enxerga a cooperativa;
- 2 - Processo de construção coletiva – voltado ao entendimento acerca das construções internas;
- 3 - Resultados percebidos – quais são os resultados proporcionados pelo processo cooperativo.

Após essa definição, os grupos de análise foram relacionados a um conjunto de critérios definidos a partir da análise da literatura apresentada por Villela (2013), Castellà e Parés (2012) e Ostrom (2005). Posteriormente foi estabelecida uma série de questionamentos necessários à compreensão de como cada critério de análise se apresenta na realidade das cooperativas. Ainda percorrendo esse caminho, cada questão foi relacionada a um dos objetivos específicos da pesquisa, como pode ser observado no quadro 05.

---

<sup>44</sup> Essa opção tem como objetivo facilitar a compreensão e análise dos dados.

**Quadro 5: Definição de critérios e questões necessários à pesquisa.**

| Grupos de análise                               | Critérios   | Orientação para instrumentos                     | Objetivos de pesquisa relacionados                 |                  |                  |
|---|---|--|--|------------------|------------------|
|   |   |  | 01 <sup>45</sup>                                   | 02 <sup>46</sup> | 03 <sup>47</sup> |
| <b>Cooperativas: perspectivas e realizações</b> | Motivação em se associar  | Por que constituir a cooperativa                 | X  |                  |                  |
|   |   | Motivos determinantes a associação               | X  |                  |                  |
|   | Percepção quanto aos benefícios obtidos                             | Atendimento às expectativas dos associados       | X  | X                |                  |
|   | Outras formas de acesso aos benefícios                              | Relação comercial com outras organizações        | X  | X                |                  |
|   |   | Atuação com não associado                        | X  | X                |                  |
|   | Expectativa quanto a manutenção do benefício                        | Perspectivas em relação à cooperativa            |  | X                |                  |
|   |   | Continuidade como associado                      |  | X                |                  |
|   | Expectativa quanto à continuidade no grupo                          | Desafios apresentados à cooperativa              |  | X                |                  |
|   |   | Conhecimento em relação às regras                | Conhecimento em relação às regras de funcionamento |                  | X                |
|   | Percepção quanto ao cumprimento das regras                          | Percepção em relação à executoriedade das regras |  | X                |                  |
|   | Percepção em relação ao funcionamento                               | Aceitação quanto às estratégias de gestão        |  | X                |                  |
|   | Conhecimento em relação aos dirigentes                              | Proximidade da gestão                            |  | X                |                  |
| Satisfação quanto à gestão                      | Aceitação quanto aos dirigentes                                     |  | X  |                  |                  |
| <b>Processos de construção coletiva</b>         | Conhecimento acerca dos processos decisórios                        | Responsáveis pelas decisões                      | X  | X                |                  |
|   | Participação nos espaços de discussão e deliberação                 | Espaços de participação                          | X  |                  |                  |
|   | Oportunidade de manifestação  | Oportunidade para participação                   | X  |                  |                  |
|   | Conhecimento quanto à realização dos espaços para tomada de decisão | Informações prévias                              | X  |                  |                  |
|   | Efetividade das decisões  | Respeito às decisões                             | X  | X                |                  |
|   | Atendimento às expectativas dos associados                          | Quem são os beneficiados                         | X  | X                |                  |
| <b>Resultados percebidos</b>                    | Importância da cooperativa para a comunidade                        | Importância da cooperativa                       |  |                  | X                |
|   | Melhorias percebidas  | Resultados práticos                              |  |                  | X                |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Villela (2013), Castellà e Parés (2012) e Ostrom (2005).

<sup>45</sup> Identificar e analisar os processos decisórios em duas cooperativas de assentados de agricultores familiares, bem como os fatores que levam à participação ou não participação dos associados.

<sup>46</sup> Analisar a relação entre os fatores motivadores da constituição das cooperativas e a prática atual.

<sup>47</sup> Identificar a percepção dos associados no que se refere à importância de suas cooperativas para o desenvolvimento local.

### 3.1.2 - A preparação e a coleta de dados

A opção pela realização do estudo de caso foi o primeiro passo rumo à consolidação do método de pesquisa. Em relação a isso dois fatores foram determinantes: a crença de que a ciência sem concretude tende a não gerar os benefícios necessários ao desenvolvimento, principalmente de populações em alguma medida desfavorecidas; e, a insistência de Ostrom e outros pesquisadores de que é preciso evidenciar, a partir de situações empíricas, as configurações da ação coletiva.

Apesar de relevantes pesquisas relacionadas à ação coletiva utilizarem a teoria dos jogos e metodologias quantitativas, neste caso, preferiu-se optar por uma abordagem qualitativa visto que esta, “mais que o aprofundamento por análise, busca o aprofundamento por familiaridade, convivência, comunicação” (DEMO, 2013, p. 159). Decorreu desta opção, portanto, a necessidade de realização tanto de pesquisa exploratória, quanto descritiva.

Foram feitas duas viagens ao assentamento Itamarati. Na primeira, realizada entre os dias 05 e 08 de maio de 2015, de caráter exploratório, o objetivo foi conhecer o assentamento<sup>48</sup>, suas instituições, dirigentes, associados, etc., além de verificar a disposição desses atores em colaborar com o trabalho. Nessa primeira visita, foram realizadas reuniões com dirigentes de quatro cooperativas (Copaec, Cooperafi, Coopaceres e Copapis). Nesses encontros se buscou identificar as principais características dessas organizações (número de associados, serviços prestados, processos de governança e histórico de constituição e funcionamento). Essa visita ainda oportunizou o acesso a uma série de documentos, principalmente estatutos sociais, que foram importantes à compreensão dessas organizações.

É preciso esclarecer que foi a partir dessa primeira visita ao assentamento Itamarati que se definiu pelo estudo de caso nas cooperativas Copaec e Cooperafi. Isso porque se trata de duas cooperativas que, apesar dos vínculos com o MST, adotam processos bem distintos de organização e funcionamento<sup>49</sup>. Tais características, em nosso entendimento, acrescentaria

---

<sup>48</sup> Apesar de diversas leituras, trata-se de um assentamento “sui generis”, haja vista suas dimensões, diversidade cultural de seus associados e a existência de várias instituições, inclusive cooperativas.

<sup>49</sup> Outro fator determinante à escolha da Copaec e da Cooperafi, deveu-se ao fato de a Copapis ser uma cooperativa muito pequena, com funcionamento irregular, sazonal, assemelhando-se mais a uma associação de produtores. Já a Coopaceres tem como foco a produção de sementes, atuando em mercado específico.

qualidade à análise à medida que possibilitaria verificar os determinantes de suas construções históricas, bem como permitiria que as eventuais conclusões pudessem ser mais facilmente generalizadas, facilitando a validação científica do trabalho. Adiciona-se-se a isso o fato de abrir a possibilidade de comparação (organização e funcionamento) entre ambas as cooperativas.

Além da pesquisa exploratória, optou-se pela utilização de pesquisa descritiva que, segundo Gil (2010), pode ir além da simples descrição de determinada população, pois pode proporcionar uma nova visão acerca do problema. Desse modo, foram utilizados dois instrumentos: entrevistas semiestruturadas e questionário semiestruturado. A finalidade do questionário foi de identificar, a partir das categorias propostas, se as cooperativas buscam atender às necessidades dos associados, numa perspectiva além das demandas produtiva, comercial e financeira. Ademais, segundo Gressler (2007, p. 167), “[...] o questionário é, normalmente, o instrumento mais rápido para se coletar dados. Além de ser rápido, é quase sempre mais barato”.

Como se trata de pesquisa social, a opção pelo questionário semiestruturado resultou da possibilidade de complementariedade das respostas ao passo que “questões fechadas” poderiam incorrer em restrição de análise. Ou seja, buscou-se expressões mais amplas e profundas (respeitando os limites desse instrumento) dos associados em relação às questões apresentadas.

Entre os dias 14 e 18 de julho de 2015 (segunda visita), de um universo de 81 associados, (27 da Copaec e 54 da Cooperafi) os questionários foram respondidos por 11 associados da Copaec e 19 da Cooperafi. Num primeiro momento, na Cooperafi, optou-se por aguardar os associados na sede da cooperativa, período em que foi possível conversar com funcionários e associados que estavam trabalhando na recepção e armazenagem da colheita<sup>50</sup> acerca do funcionamento da cooperativa. Após isso, foram realizadas visitas aos lotes dos associados<sup>51</sup>. Na Copaec o trabalho foi facilitado, uma vez que as residências se encontram

---

<sup>50</sup> Neste período a cooperativa costuma contratar serviços temporários, onde é dada preferência aos associados que têm experiência.

<sup>51</sup> Além de problemas de deslocamento em virtude das distâncias e intempéries climáticas (período de muita chuva) a ausência de muitos associados, principalmente em função de trabalhos realizados fora do lote/assentamento, inviabilizou a aplicação de mais questionários.

num mesmo local, numa espécie de vila, o que possibilitou que o trabalho transcorresse com mais rapidez.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas junto às lideranças das cooperativas. Para tal, foi solicitada a indicação de dirigentes (dois de cada cooperativa) que conhecessem amplamente o seu funcionamento, bem como o histórico e estratégias de relacionamento com parceiros, principalmente o MST. A opção pela indicação de apenas dois dirigentes se deveu ao entendimento de que mais entrevistas poderia incorrer em redundância, pois se trata de grupos reduzidos, e relativamente homogêneos (perspectiva político/administrativa). Na Copaec foram entrevistadas a presidente e a diretora financeira e na Cooperafi, os diretores financeiro e secretário.

As entrevistas foram escolhidas por se tratarem de instrumento flexível. Além de serem importantes para obtenção de parâmetros de análise dos questionários, servem como mecanismo de complementação de dados (MARCONI E LAKATOS, 2012), e ainda contribuem para sua comprovação (GRESSLER, 2007). Este instrumento também possibilitou um melhor entendimento acerca dos contornos sociais desenvolvidos no assentamento e o acesso a informações de caráter político/histórico relevantes à análise dos dados.

Aqui cabe esclarecer que, no caso dos questionários, não houve definição prévia da amostra. A proposta foi de contemplar o maior número possível de respondentes, considerando a limitação de tempo, sete dias. Contudo, o fator clima, período de muitas chuvas (atípico para a época do ano), agravado pelas más condições das estradas, limitou a realização das visitas aos associados e, conseqüentemente, a obtenção de mais respostas. Com relação às entrevistas, a amostra foi previamente definida, partindo-se do entendimento de que as respostas de dois dirigentes seriam suficientes à medida que se trata de grupos recentes em termos de formalização, onde seus dirigentes dispõem das informações necessárias às respostas das perguntas de pesquisa.

Os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados através da análise de conteúdo, pois trata-se de metodologia que permite, segundo Bardin (2009), levar em consideração diversas dimensões da análise. De fato, essa opção se mostrou relevante, pois permitiu preencher as lacunas verificadas a partir dos questionários. Além disso, foi possível identificar

questões e motivações, principalmente aquelas relacionadas aos determinantes e contornos da ação coletiva, não evidentes seja no período de convivência com o grupo, seja através dos questionários.

Como pode ser verificado, este trabalho se caracteriza como pesquisa de campo, onde a observação foi fundamental, tanto na construção dos instrumentos de pesquisa, quanto na análise dos dados, pois indicou situações e especificidades que não poderiam ser identificadas somente a partir das entrevistas ou questionários.

## **3.2 - O assentamento e as cooperativas**

### **3.2.1 - Itamarati, o maior assentamento do mundo**

O assentamento Itamarati pode ser considerado como resultante da política de modernização da agricultura brasileira, onde a expansão da produção com base no intenso uso de tecnologia e a adoção de processos de gestão assemelhados à lógica da produção industrial em larga escala se tornaram determinantes à consolidação dessa “nova” forma de produzir. Apesar dos motivos fundadores do esforço governamental em implantar esse novo padrão produtivo, quais sejam: “liberação de mão-de-obra a ser utilizada no setor industrial, sem diminuir a quantidade produzida de alimentos; a criação de mercado para os produtos da indústria; expansão das exportações; e, financiamento de parte de capitalização da economia” (DELGADO, 2005, p. 4), e sendo a fazenda Itamarati um exemplo desse processo, o fato é que a criação do assentamento demonstra que tais políticas não atingiram o resultado almejado.

É no contexto de transformação agrícola que o Mato Grosso do Sul, até então caracterizado pela produção diversificada e voltada principalmente à subsistência e pecuária de corte, impulsionado pelos programas governamentais de incentivo à produção, principalmente em áreas de cerrado, se tornou atrativo para a prática da agricultura de larga escala. É desse modo que o empresário Olacyr Francisco de Moraes implantou no município

de Ponta Porã/MS, aquela que ficou conhecida como a maior fazenda de soja do mundo (TERRA, 2009).

“[...] com apoio da SUDECO<sup>52</sup>, estimulado pelo atraente preço da soja no mercado internacional e ainda, no meu entender pelo baixo preço da terra (Cr\$ 200,00 o hectare em 1973), é que o empresário toma decisão de implantar um ambicioso projeto agrícola. Em 1976 amplia a área com a aquisição de 25.000 ha” (TEIXEIRA, 1989 *apud* TERRA, 2009, p. 67).

A Itamarati desde o início foi concebida para funcionar como modelo de produção agrícola em larga escala. Para tanto, além do apoio financeiro do Estado, buscou em órgãos de pesquisa como universidades e Embrapa o suporte necessário à concretização de seu projeto. Além da produção agrícola, ainda ganhou destaque pelas pesquisas realizadas, em especial, no desenvolvimento de novas variedades mais adaptadas às condições do cerrado brasileiro (TERRA, 2009).

Apesar do sucesso e da grande visibilidade, a partir de meados da década de 1980, com o escasseamento dos recursos públicos, o empreendimento começou a apresentar os primeiros sinais de dificuldade, situação agravada nos anos de 1990 à medida que “problemas ligados à agricultura (fim de subsídios, baixos preços dos produtos agrícolas e a queda da produtividade), o custo trazido pelo plano real, a ciranda financeira, perspectivas de investimento em outros setores produtivos (financeiro, bancário e industrial), a forma de gestão familiar [...]”, isolados ou em conjunto (TERRA, 2009, p. 79) constituíram elementos responsáveis pela decadência da Itamarati. Na tabela 02 é possível verificar a significativa redução da atividade produtiva da fazenda.

**Tabela 2: Evolução da produção da Itamarati.**

| <b>Indicadores</b>           | <b>1980</b> | <b>2000</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|
| Empregados e seus familiares | 3.000       | 1.000       |
| Produção de sacas de soja    | 1,6 milhão  | 330.000     |
| Cabeças de gado              | 3.000       | 200         |
| Tratores, caminhões e        | 300         | 150         |

<sup>52</sup> Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste.

|                |                                    |  |
|----------------|------------------------------------|--|
| colheitadeiras |                                    |  |
| Infraestrutura | Hospital, escola, creche e mercado | Foram fechados o hospital, a escola e a creche |

**Fonte:** Revista Veja, ed. 1674 de 8 de novembro de 2000 *apud* TERRA (2009, p.80).

Em função do alto índice de endividamento a fazenda foi entregue ao Banco Itaú, através de sua subsidiária Tajhyre S/A que, após fracassadas tentativas em negociá-la no mercado, a vendeu ao Governo Federal que, por sua vez, a destinou ao Incra para fins de reforma agrária. O negócio se deu em dois momentos: a primeira parte da fazenda foi adquirida pelo valor de R\$ 27,6 milhões, onde foram assentadas 1143<sup>53</sup> famílias; a segunda parte custou aos cofres públicos a quantia de R\$ 165,3<sup>54</sup> milhões e beneficiou 1692 famílias (TERRA, 2009).

Apesar de propósitos distintos, é importante destacar que, assim como a Itamarati se propôs a tornar modelo, o projeto de assentamento também assim o fez. Nas palavras de Andrade *et al.* (2010, p.02) “nele encontra-se toda a diversidade de uma ocupação e os problemas econômicos e sociais fruto de um modelo de reforma agrária que fracassou em atender ao audacioso plano elaborado”.

O assentamento foi constituído a partir da distribuição de lotes, de forma a contemplar trabalhadores ligados a quatro movimentos sociais distintos: Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), Federação dos Trabalhadores na Agricultura (Fetagri), Central Única de Trabalhadores Rurais (CUT - Rural), Federação da Agricultura Familiar (FAF) e Associação dos Ex-Funcionários e Moradores da Fazenda Itamarati (AMFFI). A divisão dos lotes foi realizada a partir do sistema sócio proprietário, onde parte é destinada à produção individualizada, principalmente para fins de subsistência e uma segunda parte é utilizada de forma coletiva (ANDRADE *et al.*, 2010). A tabela 03 e a figura 4, permitem uma melhor compreensão acerca da distribuição dos lotes na Itamarati.

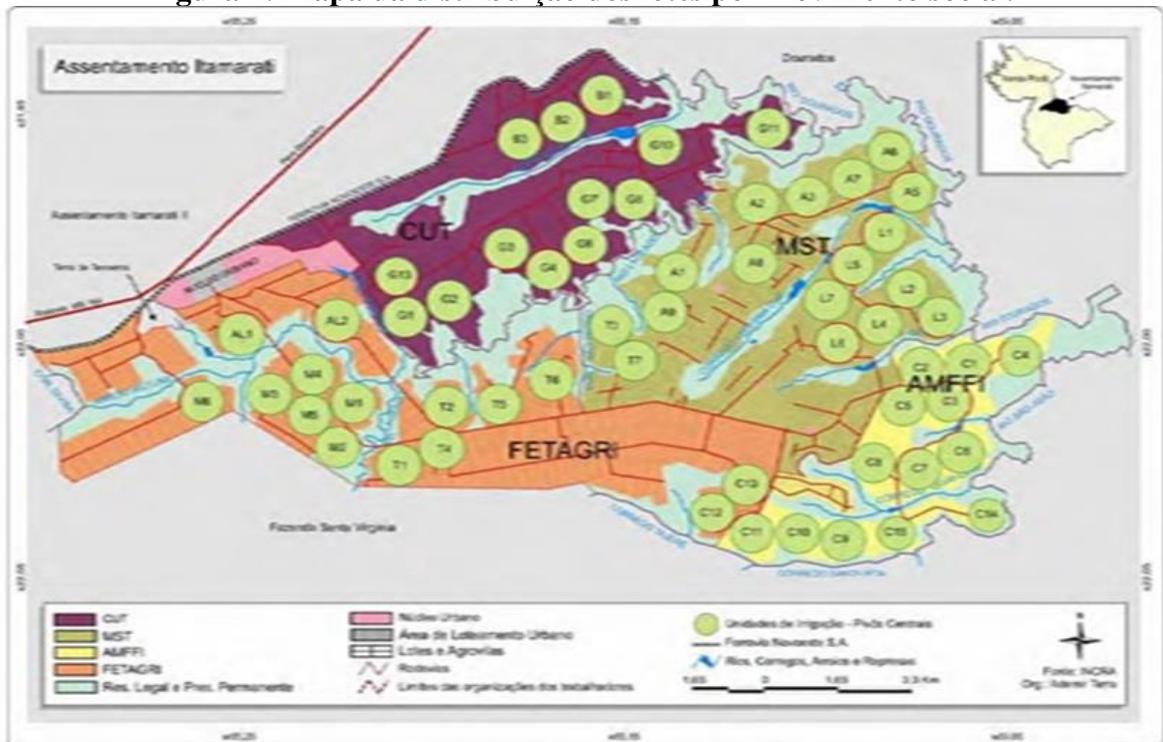
<sup>53</sup> Segundo o Projeto de Desenvolvimento do Assentamento (PDA), foram assentadas 1.145 famílias.

<sup>54</sup> Esses valores elevados deveram-se à infraestrutura instalada nessa parte da fazenda.

**Tabela 3: Os grupos sociais e a posse das terras.**

| Grupo Social | Área aproximada (ha) | Total | Nº de Famílias | Ocupação da Área (ha) |          |         |                    |                   |
|--------------|----------------------|-------|----------------|-----------------------|----------|---------|--------------------|-------------------|
|              |                      |       |                | Irigada               | Sequeiro | Reserva | Reserva permanente | Pastagem plantada |
| CUT          | 6.287                |       | 280            | 1.835                 | 1.400    | 1.184   | 190                | 1.678             |
| MST          | 6.571                |       | 320            | 1.964                 | 1.402    | 1.398   | 287                | 1.520             |
| FETAGRI      | 7.727                |       | 395            | 1.751                 | 2.206    | 716     | 219                | 2.835             |
| AMFFI        | 4.487                |       | 150            | 1.682                 | 1.560    | 1.023   | 222                | -                 |
| TOTAL        | 25.072               |       | 1.145          | 7.232                 | 6.568    | 4.321   | 918                | 6.033             |

Fonte: Inkra/Seprod/Idaterra (2002) *apud* PDA Itamarati

**Figura 4: Mapa da distribuição dos lotes por movimento social.**

Fonte: Terra (2009, p. 152).

Não obstante à perspectiva apontada por Ângelo e Bonaccini (2003) *apud* Lucena *et al.* (2007, p. 07), onde

“o novo modelo de reforma agrária propõe uma distribuição espacial da propriedade que viabiliza a escala de produção para o mercado e garanta a segurança alimentar das famílias. Pois a escala de produção é atingida à medida que 65% da área concebida a uma família de assentados seja utilizada de forma societária e os outros (15%) da mesma área seja destinada à produção de alimentos para o autoconsumo, sendo esta referenciada pelo nome de sítio familiar, cabendo ainda ao uso das famílias uma área de 20% de reserva ambiental”.

Andrade *et al.* (2010), ao realizarem análise acerca do modelo produtivo implementado no assentamento Itamarati, concluem que o sistema passa por uma crise já que as áreas coletivas, onde deveriam funcionar o sistema irrigado, via pivô central, em sua maioria, encontram-se arrendadas a terceiros ou simplesmente não estão sendo utilizadas. Tal situação, segundo esses autores, decorre da pouca experiência dos agricultores e da falta de assistência técnica, que os levaram a insistir na lavoura de soja, que, por sua vez, se mostrou um equívoco devido aos prejuízos provocados.

### **3.2.2 - As Cooperativas**

#### **3.2.2.1 - Copaec, a insistência em um “sonho”<sup>55</sup>**

Antes de descrever a Cooperativa Agroindustrial Eldorado dos Carajás – Copaec, é preciso apresentar uma “justificativa” para sua escolha, até mesmo porque do ponto de vista jurídico/legal (data de constituição) é muito recente, o que não justificaria sua participação num estudo como este. Ocorre, todavia, que mesmo funcionando ora de maneira informal, ora sob a forma de associação, o fato é que o grupo denominado Núcleo de Resistência Eldorado dos Carajás sempre funcionou como cooperativa, situação que fazem questão de destacar em suas falas (associados e dirigentes). Desse modo, esta pesquisa considerou que esse grupo coletivo funciona, ou melhor, é uma cooperativa.

Trata-se de grupo que se organiza de forma diferenciada, à medida que terra, capital e trabalho são coletivizados, ou seja, não há exploração de bem ou serviço individualmente. Essa proposta de organização foi iniciada ainda quando seus membros se encontravam acampados às margens de rodovias. À época, um grupo de jovens começou a discutir o modelo de assentamento desejado, onde concluiriam que, quando da concretização do assentamento, se organizariam de forma coletiva. Assim, com o apoio do MST<sup>56</sup> e inspirados

---

<sup>55</sup> Informações aqui apresentadas foram obtidas através de documentos internos da cooperativa, de entrevistas e de conversas realizadas com associados ao longo da permanência no grupo.

<sup>56</sup> Ainda hoje o grupo é muito próximo do MST. Atualmente há três pessoas “liberadas” para se dedicarem ao movimento.

em outras experiências coletivas, principalmente de cooperativas coletivas, buscaram o caminho necessário à construção de propostas. De início sofreram resistências tanto de outros acampados, quanto de órgãos de governo como o Incra, que insistia em parcelar, nos moldes dos demais grupos, a terra destinada ao grupo, constituído inicialmente por 19 famílias.

Além das atividades produtivas típicas, tais como produção de leite, grãos, gado de corte, suínos, olericultura, dentre outros, o grupo ainda prioriza ações de caráter social, cultural e esportivo, como forma de integração e manutenção da organização coletiva. As principais decisões são realizadas a partir de reuniões quinzenais. Mesmo questões urgentes são decididas após o debate.

O controle da produção é realizado mediante contabilização da hora trabalhada, independentemente da função ou setor. Desse modo, ao final de cada mês, após comercialização da produção (vegetal e/ou animal), são somadas as horas trabalhadas e o valor obtido é rateado proporcionalmente. O mesmo ocorre ao final de cada safra, onde são somadas as horas do semestre para o rateio do valor obtido naquela safra.

Todos os bens (casas, equipamentos, infraestrutura)<sup>57</sup> estão registrados em nome da Sociedade dos Agricultores Cooperados do Núcleo de Resistência Eldorado dos Carajás (Sociae), associação criada à época da instalação das famílias. Essa organização, aliado à forma de repartição dos recursos, se mostra como principal motivo que levou o grupo à “legalização” da cooperativa, haja vista que a legislação atual impede o rateio de recurso pela associação, além do patrimônio dessa ser indissolúvel<sup>58</sup>. Essa característica “comunitária” do grupo, que no primeiro momento se apresenta como sua grande força, por outro lado o

---

<sup>57</sup> Atualmente a estrutura de produção do grupo é composta por um trator de 95 CV, uma grande aradora, uma plantadora para plantio direto, um pulverizador, uma carreta agrícola, um barracão pré-moldado, medindo 12,60 por 8 metros, dois cataventos com capacidade para captar 40.000 litros/dia; e uma caixa metálica de 20.000 litros, que distribui água para as famílias, para a horta e para os animais.

<sup>58</sup> Lei 10.406/2002 (Código Civil), art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omissa esta, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§ 1º Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.

§ 2º Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União. (BRASIL, 2015).

fragiliza. A “ilegalidade” de como se organizavam, principalmente no que se refere à distribuição de recurso, tem se mostrado como um dos principais gargalos ao crescimento do grupo. Bancos e órgãos de governo se recusam a apoiar, principalmente financeiramente, esse tipo de organização. Para citar um exemplo, o programa Terra Forte, política pública cujo objetivo é apoiar o desenvolvimento, via agroindustrialização, de assentamentos de reforma agrária, apesar de prever apoio a associações e cooperativas, por se tratar de financiamento bancário, de fato somente efetiva contratos com cooperativas, em virtude da fragilidade de garantia quando se trata de associações<sup>59</sup>.

Atualmente as 17 famílias que compõem o grupo<sup>60</sup> têm renda média mensal de R\$ 1.200,00. Contudo, apesar do valor reduzido, é preciso considerar que praticamente não há necessidade de se comprar alimento visto que há um grande esforço em fornecer os alimentos necessários à manutenção das famílias.

Em média o grupo produz anualmente os seguintes produtos e quantidades<sup>61</sup>: feijão em grãos – 45 ton., sementes de feijão 54 ton., soja 324 ton., milho 540 ton., mandioca de fécula 125 ton., e painço – 90 ton.; culturas para o auto consumo (mandioca de mesa, melancia, abóbora, melão, amendoim e arroz), e culturas para alimentação animal (aveia para grão, aveia para pastoreio e milho para silagem). Possuem ainda uma horta de 2.000 m<sup>2</sup> e dispõem de uma área de 01 hectare para a produção de frutas, cujo objetivo é o enriquecimento da alimentação das famílias, especialmente das crianças. No setor da pecuária dispõem de 160 bovinos, distribuídos entre 80 matrizes, 3 reprodutores e 33 vacas em lactação, além de bezerros. A ordenha é realizada em um barracão próprio com uma ordenhadeira mecânica equipada com dois conjuntos de ordenha. Ao todo são produzidos, em média, 67.200 litros de leite por ano.

O grande desafio que tem sido apresentado ao grupo é a separação entre a organização social e o mercado. A Copaec, enquanto personalidade jurídica apta a realizar essa distinção, tem sido discutida pelos membros do grupo como a organização responsável

---

<sup>59</sup> Apesar de não se tratar de posição oficial, essa situação é amplamente apresentada quando de reuniões do Programa Terra Forte.

<sup>60</sup> Parte dos membros do grupo, assim como de todo o Itamarati, são oriundos do Paraguai.

<sup>61</sup> Esses dados foram obtidos a partir da análise do plano de investimento de empreendimentos solidários apresentado pela Copaec ao programa Terra Forte.

pela maior inserção da produção no mercado, situação que se deve à implementação de projeto, já aprovado, para instalação de um laticínio, cujo objetivo será o processamento da produção do coletivo, além de outros assentados que se disponham a se associar e sejam aceitos na Copaec.

### **3.2.2.2 - Cooperafi, o desafio de ser empresa**

A Cooperativa dos Agricultores Familiares da Itamarati – Cooperafi, surgiu a partir de discussões no âmbito da Associação dos Agricultores Familiares da Itamarati – AAFI, instituição criada a partir da interlocução de diversos movimentos sociais (MST, CUT, FAF, FAFI) com participação do Incra, cujos objetivos iniciais eram gerir a infraestrutura remanescente da fazenda (silos, armazéns, secadores de grãos, etc.) e atuar na comercialização da produção dos associados. A grande questão colocada nesse processo é que a associação, por questão legal, não conseguia desempenhar seu papel de forma plena, à medida que estava impedida de praticar atos de comércio em nome dos seus associados. Desse modo, a cooperativa surgiu como alternativa de, além de apoiar a produção dos associados através da agregação de valor a seus produtos, gerar a renda necessária à manutenção dos equipamentos disponíveis.

A forte demanda pela atuação na comercialização decorreu da opção pela produção de leite como principal atividade a ser desenvolvida nas parcelas. Ocorre que o mercado de leite na região era dominado por atravessadores acostumados a impor baixos preços aos produtores.

Criada em 2010, a Cooperafi chegou a movimentar, dois anos depois, R\$ 2.900.000,00 (dois milhões e novecentos mil reais) principalmente através da intermediação da venda de leite, que se tornou seu principal negócio. Nesse aspecto, vale destacar que, a partir da atuação da cooperativa, houve acréscimo de R\$ 0,15 (quinze centavos) por litro de leite, correspondendo a 30% acima do valor até então pago pelos atravessadores. Em função de sua atuação, foi possível já no ano de 2012, alcançar resultado (sobra) líquido na ordem de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Contudo, a cooperativa foi obrigada a utilizar esse recurso na recuperação parcial dos silos que naquele ano foram atingidos por um forte vendaval.

Apesar do grande volume de produção, chegou a comercializar cerca de 10.000 litros de leite/dia, e do fornecimento de insumos e defensivos aos produtores através de uma loja agropecuária própria, e atender, em média, cerca de 450 produtores/dia, em decorrência de problemas relacionados à baixa qualidade, que por sua vez resultava da falta de controle da produção e de problemas relacionados à gestão administrativa, a Cooperafi se viu obrigada a abandonar a comercialização do leite e a fechar a loja. Tal situação, devido à gravidade e transtornos provocados, culminou com a mudança de diretoria no ano de 2014.

Atualmente a cooperativa conta com 54 associados e sua atuação está limitada à prestação de serviços de secagem, limpeza e armazenagem de grãos, tanto para associados, quanto para não associados. De fato, segundo relatos dos dirigentes, a produção dos associados não chega a 15% do total processado. A justificativa para tal situação é, em primeiro lugar, a grande capacidade da sua estrutura, e, em segundo lugar, o fato de seus associados estarem produzindo apenas para subsistência e/ou outros produtos diferentes daqueles processados pela cooperativa. Ademais, a produção de grãos, principalmente soja, demanda muitos recursos, sendo praticada principalmente por arrendatários.

A gestão atual da Cooperafi tem buscado no mercado institucional uma alternativa para comercialização dos produtos de seus associados, pois funciona também como incentivo ao desenvolvimento da produção. Além disso, via de regra, demanda os mesmos produtos atualmente utilizados para subsistência. No entanto, a baixa regularidade dos projetos e a difícil gestão da produção tem se mostrado como desafio a ser superado.

Vale ressaltar que a Cooperafi também teve projeto aprovado no âmbito dos Programas Terra Forte e Terra Sol, onde a proposta é realizar reforma em parte das instalações hoje utilizadas pela cooperativa, além da construção de fábrica de ração.

Quanto ao leite, apesar da insistência dos associados na retomada da atividade de intermediação, segundo os dirigentes, a expectativa é que, a partir da instalação do laticínio pela Copaec, ambas as cooperativas possam desenvolver ações em parceria. A Cooperafi fornecendo ração e a Copaec processando o leite de seus associados.

## 4 - A ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi dividida de acordo com o instrumento utilizado, ou seja, num primeiro momento são apresentados os dados obtidos a partir dos questionários e, num segundo momento, as entrevistas. Para tal, buscou-se relacionar as falas dos entrevistados, mesmo aquelas que aparentemente não fazem parte do contexto, aos critérios previamente estabelecidos a partir dos grupos de análises<sup>62</sup>. Com isso, foi possível desenvolver uma análise, apesar de realidades distintas em cada grupo, utilizando-se o mesmo padrão, o que, em tese, minimiza a possibilidade de erros de interpretação.

No que se refere aos questionários, os dados foram obtidos através da utilização do *Software Statistical Package for the Sciences* – SPSS, ferramenta largamente utilizada por profissionais das ciências humanas.

### 4.1 - Os questionários<sup>63</sup>

Quando da análise das motivações para a associação, e considerando que esse é um dos principais aspectos a serem observados em estudos acerca da relação indivíduo – grupo, neste caso, cooperado – cooperativa, a partir das respostas dos associados da Copaec, 40%, é possível perceber que a associação foi motivada pelo entendimento de que o cooperativismo poderia ajudar no desenvolvimento da comunidade. Apesar de outras respostas, que não chegam a ser representativas, este dado reflete a coerência desse grupo com seu histórico e proposta de organização social e produtiva (aspecto identificado durante as visitas de campo, principalmente quando das entrevistas com dirigentes e/ou conversas informais com associados).

---

<sup>62</sup> Essa construção pode ser melhor evidenciada a partir do Quadro 05: Definição de critérios e questões necessários à pesquisa.

<sup>63</sup> Há casos em que o número de respostas apresentadas nas tabelas e quadros não corresponde à amostra, pois alguns associados se recusaram a responder determinadas questões, além de situações em que o questionário permitia mais de uma resposta.

Na Cooperafi, por outro lado, foi verificada maior dispersão das motivações para associação. Além da crença que o cooperativismo poderia ajudar no desenvolvimento da comunidade e da perspectiva de acesso a programas governamentais, cujo somatório chegou a 44,4%, outras opções obtiveram níveis de respostas relevantes, conforme apresentado na tabela 4. Desse modo, é possível concluir que, de fato, como observado quando das visitas de campo, o grupo associado à Cooperafi se mostra menos homogêneo (em termos de perspectiva de organização) que o da Copaec.

É preciso ressaltar, todavia, que o tamanho, assim como seu grau de homogeneidade, são importantes características para análises a partir das teorias relacionadas à ação coletiva, seja na perspectiva da ação racional, seja naquela ancorada em conceitos relacionados à reciprocidade (primeira e segunda geração, respectivamente).

**Tabela 4: Motivos determinantes à associação.**

| Opções de respostas  | Copaec          |           | Cooperafi       |           |
|--|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
|  | Nº de respostas | Perc. (%) | Nº de respostas | Perc. (%) |
| Por entender que o cooperativismo pode ajudar no desenvolvimento da comunidade | 06              | 40%       | 12              | 22,2%     |
| Acesso a programas governamentais  | 01              | 06,7%     | 12              | 22,2%     |
| Garantia de comercialização  | 01              | 06,7%     | 10              | 18,5%     |
| Alternativa a atravessadores   | 01              | 06,7%     | 11              | 20,4%     |
| Opção de melhores preços   | 01              | 06,7%     | 09              | 16,7%     |

Fonte: dados da pesquisa.

Por outro lado, quando perguntado se as cooperativas têm atendido suas expectativas iniciais (aquelas que motivaram a associação), há diferenças consideráveis entre os grupos. Na Cooperafi, a maioria, 73,7%, afirmou que as expectativas somente em parte foram atendidas. Já na Copaec as respostas estão divididas, mas com predominância do entendimento de que as expectativas foram completamente atendidas, conforme tabela 5.

**Tabela 5: Atendimento às expectativas.**

| Opções de respostas | Copaec          |           | Cooperafi       |           |
|---------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|
|                     | Nº de respostas | Perc. (%) | Nº de respostas | Perc. (%) |
| Nenhuma             | 00              | 00%       | 02              | 10,5%     |

|               |    |       |    |       |
|---------------|----|-------|----|-------|
| Em parte      | 05 | 45,5% | 14 | 73,7% |
| Completamente | 06 | 54,5% | 03 | 15,8% |

**Fonte:** dados da pesquisa.

Ao realizar cruzamento entre atendimento/não atendimento das expectativas e suas respectivas justificativas (tabela 6), é possível perceber que, na Copaec, há uma relação entre a “forma de trabalho<sup>64</sup>” – fator de satisfação - e “dificuldade na obtenção de uma melhor renda” – fator de frustração. Isso, à medida que se torna evidente o elevado grau de dependência dos membros desse grupo, em termos de geração de renda, das ações da cooperativa, pois essa se constitui praticamente como única fonte de renda.

Na Cooperafi três justificativas chamam atenção como fatores causadores de frustrações. O principal deles, “frustrações (funcionamento e projetos)”, está diretamente relacionado à “falta de recursos financeiros”, pois, foi a partir dos problemas relacionados à gestão, que se tornou pública a dificuldade financeira pela qual passava a cooperativa. Outro aspecto destacado pelos associados e também relacionado aos anteriores (“a interrupção na comercialização de leite”), quando de conversas com associados, mesmo em situações não relacionadas às entrevistas e questionários, foi assunto sempre mencionado, o que demonstra seu impacto na relação cooperado/cooperativa.

**Tabela 6: Razões para atendimento/não atendimento das expectativas.**

| Atendimentos às expectativas/Justificativas | Copaec  |          |               | Cooperafi |          |               |
|---|---------|----------|---------------|-----------|----------|---------------|
|   | Nenhuma | Em parte | Completamente | Nenhuma   | Em parte | Completamente |
| A Cooperativa está em desenvolvimento       | -       | 01       | -             | -         | 03       | 01            |
| Atendimento das expectativas                | -       | -        | 02            | -         | 01       | 02            |
| Frustrações (funcionamento e projetos)      | -       | 01       | -             | 01        | 05       | -             |
| Interrupção na comercialização do leite     | -       | -        | -             | -         | 03       | -             |
| Falta de recursos financeiros               | -       | -        | -             | 01        | 02       | -             |
| Baixo retorno financeiro                    | -       | 03       | -             | -         | -        | -             |
| Forma de trabalho/relacionamento            | -       | -        | 03            | -         | -        | -             |

**Fonte:** dados da pesquisa.

<sup>64</sup> Vale ressaltar que se trata de grupo coletivo

Para a teoria da ação racional, o indivíduo somente irá participar de um grupo caso esse lhe proporcione um benefício superior ao conseguido individualmente. Ocorre que, ao confrontar os dados aqui levantados com essa teoria, especialmente no caso da Copaec, tal premissa se torna passível de questionamento. Neste grupo, quando de sua constituição e mesmo agora, caso haja possibilidade de novo ingresso, o benefício oferecido, em nenhuma medida vai além daquele acessado pelos demais assentados (associados ou não à cooperativas). Pelo contrário, o compartilhamento da propriedade, via associação, reduz as suas possibilidades de formação de patrimônio. Contudo, o retorno percebido pelos associados se relaciona a padrões não egoístas e voltados a aspectos que podem ser entendidos, de forma mais adequada, a partir de uma lógica reciprocitária.

Na Cooperafi, por outro lado, tal conclusão já não se mostra tão evidente. As respostas relacionadas ao atendimento/não atendimento das expectativas iniciais, estão concentradas na opção “em parte”, porém relacionadas a aspectos decorrentes de serviços ou propostas de serviços que, em princípio, geram resultados “materiais”<sup>65</sup> diretos aos seus associados. Todavia, essas frustrações não se constituíram, pelo menos por hora, em motivos para o abandono do grupo, mas provavelmente, como apresentado no quadro 6 (justificativa para otimismo), em função da perspectiva de retomada desses e de outros negócios (projetos).

No que se refere às regras, o entendimento em relação à realidade de ambas as cooperativas pode ser melhor avaliado a partir da análise simultânea das questões 2.7, 2.10, 2.12 e 2.13. Foi possível verificar (tabela 07) que, apesar de elevados índices de respostas positivas para a opção sim, ou seja, afirmação de que se tem conhecimento das regras, na Copaec, mesmo se tratando de grupo mais reduzido e homogêneo, houve 03 (três) manifestações negativas, ao passo que na Cooperafi de 19 respondentes apenas 01 afirmou não conhecer as regras de funcionamento. De outra mão, as respostas observadas na questão 2.10 demonstram que na Copaec há maior reconhecimento quanto à adequação das regras, situação que ainda pode ser confirmada a partir do cruzamento das questões 2.12 e 2.13, onde, na Copaec, foi identificada apenas uma situação de descumprimento da regra e, nesse caso, com a declaração de que o “desvio” foi punido.

---

<sup>65</sup> O termo “materiais” está sendo utilizado em referência a ganhos financeiros.

Já na Cooperafi, o número de respondentes que confirmam o descumprimento das regras pelos associados se mostrou elevado, com 15 respostas (tabela 08). Além disso, dentre estes, 46,7% acreditam que não houve punição nos casos de infração às regras, situação que evidencia cenário propício ao aparecimento do “*free rider*”.

Ocorre que a superação ou redução da incidência do problema do carona (“*free rider*”), tanto na perspectiva da escolha racional, quanto da ação coletiva a partir da reciprocidade, se mostra como condição fundamental ao sucesso do grupo. Ademais, a clareza das regras, assim como seus mecanismos de elaboração, é determinante para aquilo que Ostrom (2005) e Ostrom e Ahn (2003) chamam de laços fortes, ou seja, de relações estruturadas a partir da confiança recíproca.

Como se vê, nesse aspecto, a Cooperafi parece apresentar um cenário mais favorável aos desvios de comportamento, pois, ao permitir a existência de regras “questionáveis”<sup>66</sup>, aliada à ocorrência de casos de infração sem a devida penalidade, cria-se as condições para que aproveitadores utilizem do coletivo para se beneficiar (de forma egoísta) da ação coletiva.

**Tabela 7: Entendimento quanto às regras de funcionamento.**

| <b>Conhecimento das regras de funcionamento</b> |              |                 |               |
|---|--------------|-----------------|---------------|
| <b>Cooperativa</b>                              |              | <b>Sim</b>      | <b>Não</b>    |
| Copaec  |              | 08              | 03            |
| Cooperafi                                       |              | 18              | 01            |
| <b>Regras adequadas</b>                         |              |                 |               |
| <b>Cooperativa</b>                              | <b>Nunca</b> | <b>Às vezes</b> | <b>Sempre</b> |
| Copaec  | -            | 02              | 06            |
| Cooperafi                                       | 02           | 06              | 09            |

**Fonte** dados da pesquisa.

**Tabela 8: Relação entre descumprimento das regras de funcionamento e punição.**

| <b>Questão abordada</b>                              | <b>Copaec</b> |            | <b>Cooperafi</b> |            |
|--|---------------|------------|------------------|------------|
|  | <b>Sim</b>    | <b>Não</b> | <b>Sim</b>       | <b>Não</b> |
| Conhecimento em relação ao descumprimento das regras | 01            | 07         | 15               | 03         |
| Verificação de punição                               | 01            | 00         | 08               | 07         |

**Fonte:** dados da pesquisa.

<sup>66</sup> Não reconhecidas amplamente pelos associados.

No que se refere à participação, fica evidenciado que as cooperativas objeto desta análise são reconhecidas pelos seus associados como instituições abertas. Na Cooperafi essa situação é indicada por 84,2% dos respondentes (tabela 9), fato que chama atenção posto que, dada as condições de locomoção dentro do assentamento, assim como a dispersão dos assentados (distribuição geográfica), a presença na cooperativa se mostra como desafio a ser superado. Situação diferente da vivenciada no âmbito da Copaec, já que esses residem numa espécie de vila, onde as casas foram construídas lado a lado.

Ainda nesse aspecto, todavia, cabe uma ressalva. Na Copaec, quinzenalmente, aos sábados, são realizadas reuniões para prestação de contas e deliberação de questões que vão desde a definição da escala de trabalho à discussões acerca de investimentos e estratégias de atuação. Na Cooperafi, de outro modo, as reuniões para deliberação são realizadas em eventos (reuniões e assembleias) extraordinários<sup>67</sup>, conforme entendimento da diretoria. Ademais, segundo relatos dos associados e dirigentes entrevistados, essa participação na Cooperafi é fenômeno recente, resultado do esforço da atual gestão em envolver os associados no dia a dia da cooperativa, principalmente após os problemas verificados na gestão anterior e que culminaram em sua destituição. Para um dos dirigentes entrevistados, tal fato (destituição) somente ocorreu porque a falta de transparência e excessiva centralização das decisões deixaram os associados alheios à real situação da cooperativa e, quando os problemas se tornaram públicos, a decisão foi pela substituição da gestão.

Se um maior nível de participação leva a processos autogestionários e entendendo esses, conforme Albuquerque (2003), como mecanismos de compartilhamento de poder, expressados através de relações horizontalizadas, ao que parece, nas cooperativas analisadas são encontradas situações diferentes, mas não opostas. Não se trata de equívoco, no caso da Copaec, o entendimento de que ali se tem uma situação perfeitamente compatível com um modelo autogestionável. Já a Cooperafi, e aqui é preciso entender como processo/construção, em função de uma estrutura ainda baseada na hierarquia, apesar da disposição em ouvir os associados, deve ser apontada como instituição que precisa percorrer um caminho considerável até chegar à autogestão.

---

<sup>67</sup> À exceção da Assembleia Geral Ordinária que, por determinação da Lei 5764/71, deve ocorrer até três meses após o encerramento do exercício social.

A participação ainda pode ser observada a partir da análise das questões 3.3 e 3.4 (tabela 9), onde chama especial atenção a unanimidade dos associados da Copec em relação ao reconhecimento de que é dado amplo espaço para que se manifestem.

**Tabela 9: Participação dos associados nos processos decisórios.**

|   | Copaec |          |        | Cooperafi |          |        |
|---|--------|----------|--------|-----------|----------|--------|
|   | Nunca  | Às vezes | Sempre | Nunca     | Às vezes | Sempre |
| Participa das atividades são tomadas as principais decisões | 01     | 01       | 09     | 02        | 03       | 14     |
| Considera que há espaço para manifestação                   | 00     | 00       | 11     | 01        | 01       | 16     |

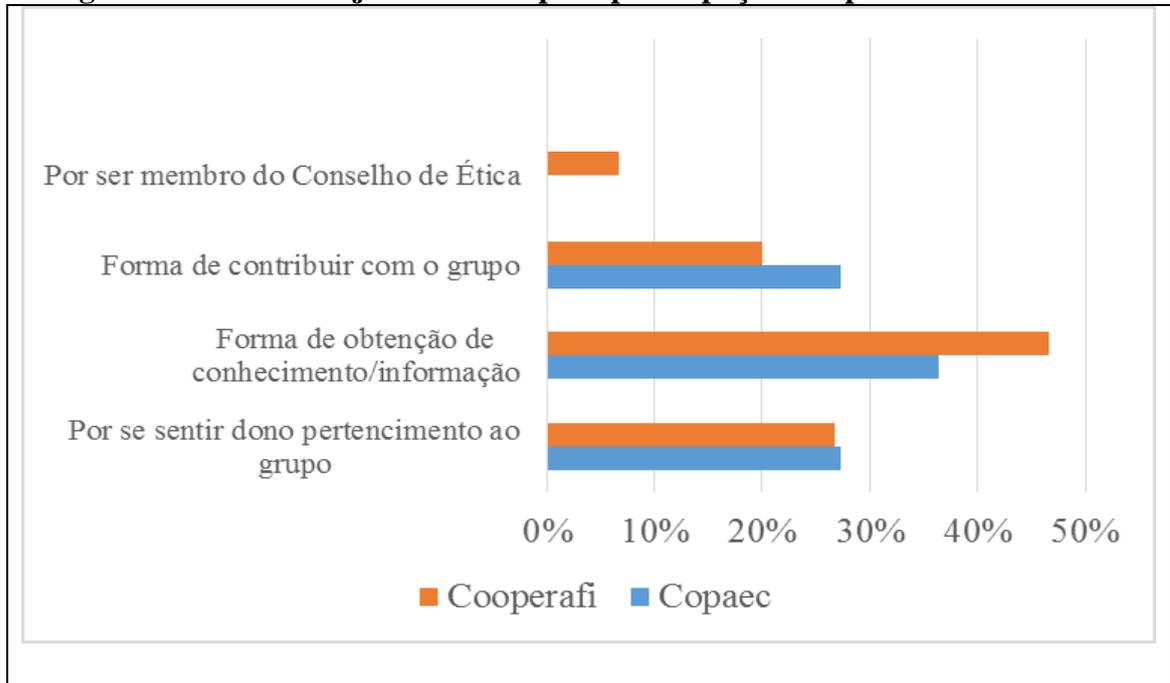
**Fonte:** dados da pesquisa.

Nessa mesma perspectiva, a figura 5 possibilita uma melhor qualificação da análise, à medida que apresenta as justificativas<sup>68</sup> daqueles que afirmaram participar dos processos decisórios nas cooperativas. Como pode ser observado, a maior participação se dá em função da necessidade/desejo em se manter informado acerca do que está acontecendo. Contudo, este tipo de atitude pode não corresponder aos adequados padrões de ação baseados em processos autogestionários, conforme apresentado por Bordenave (1994).

Ainda é preciso levar em conta que as respostas relacionadas a sentimentos que denotam apreço ao trabalho coletivo são significativas. Por proximidade de sentido, o somatório das “formas de contribuição com o grupo” e “por se sentir dono, pertencimento ao grupo”, revelam que outros motivos, além da simples informação, também se fazem presentes e, portanto, precisam ser considerados. Todavia, a despeito da pouca diferença, aqueles respondentes que se identificaram com “o sentimento de coletividade” são mais evidentes na Copaec.

<sup>68</sup> Aqui é preciso esclarecer que as respostas foram organizadas e, em seguida, classificadas conforme apresentadas. Não foram consideradas aquelas voltadas a justificar a baixa (ou não) participação.

**Figura 5: Gráfico das justificativas para participação nos processos decisórios.**



Fonte: dados da pesquisa.

Por outro lado, apesar de não terem sido verificadas respostas negativas do tipo “nunca”, quando perguntado se as decisões, considerando que essas são coletivas e, portanto, devem ser respaldadas pelo grupo, são totalmente implementadas, o índice de respondentes que optaram pela resposta “às vezes” – Copaec (54,5%) e Cooperafi (57,9%), se mostra elevado. A partir disso, é possível concluir que as decisões, ou pelo menos parte delas, não foram devidamente avaliadas, fazendo com que impedimentos de diversas ordens inviabilizassem sua execução. Nesse caso, uma provável solução seria um melhor planejamento e avaliação das alternativas possíveis às questões apresentadas. Além disso, a melhoria do nível de informação aos associados (aqui é possível incluir a qualificação técnica/administrativa) poderia contribuir para elevação dos níveis de eficiência e eficácia nas execuções das ações das cooperativas.

Outro dado fundamental a esta análise pôde ser obtido a partir da pergunta “em geral as decisões beneficiam mais?”. Apesar das alternativas de respostas, na Copaec, à exceção de um caso em que o entrevistado se recusou a responder, todos os demais respondentes (10) afirmaram que as decisões beneficiam todos os associados. De forma similar, na Cooperafi apenas 2 respondentes afirmaram que as decisões beneficiam os dirigentes e 17 que

beneficiam todos os associados, ou seja, 89,5% reconhecem que as decisões são voltadas aos associados, no sentido de beneficiá-los. Essa questão merece destaque pois, dado o nível de respostas, tem-se o indicativo de que, para os cooperados, a gestão da cooperativa está comprometida com seus interesses. Desse modo, mesmo não sendo possível, a partir apenas dessa questão, afirmar que essa priorização das demandas dos associados ocorre em detrimento das exigências de mercado e do sistema produtivo/comercial dominante, o fato de haver esse reconhecimento aponta para caminhos positivos e que tendem a reforçar os laços de proximidade entre associados e cooperativa.

Contudo, cabe considerar que, em função da dupla qualidade do associado, dono e cliente, e, principalmente a partir da análise da teoria dos custos de transação, em se tratando de cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2012; ZYBERSZTAJN, 1995), esse tipo de reconhecimento por parte dos associados pode ser visto como problema, à medida que os interesses do cliente/usuário podem sobrepor as necessidades da empresa (firma) e, conseqüentemente, incorrer em risco às viabilidade econômica e financeira dessas cooperativas.

No que tange aos resultados percebidos após suas respectivas associações às cooperativas, ao serem questionados “como estariam suas vidas sem a cooperativa”, mais uma vez, os resultados não apresentaram grandes variações. Somando as respostas que demonstram que a cooperativa tem contribuído para a melhoria da qualidade de vida dos associados, identificadas a partir de “muito pior” e “pior”, o entendimento é de que, com a cooperativa, foi possível obter ganhos em termos de qualidade de vida.

De forma complementar, ao analisar as questões 4.2 e 4.4 , onde foi verificada a expectativa dos associados, tanto numa perspectiva pessoal/familiar (tabela 10), quanto em relação à importância da cooperativa para o assentamento - grau de importância - (tabela 11), se evidenciou uma visão bastante positiva. Na Copaec todos os respondentes afirmaram que a cooperativa será muito importante para o assentamento e, em termos pessoais, dos 11 respondentes, 4 afirmaram que sua expectativa é muito positiva, enquanto 7 consideram positiva. Na Cooperafi o cenário se mostrou similar. No tocante à importância da cooperativa para o assentamento, o entendimento dos respondentes variou entre “muito importante” (14 respondentes) e “importante” (4 respondentes). Já em relação às expectativas pessoais, 7 respondentes se identificaram como “muito positivas” e 11 como “positivas”. Essa situação

ainda pode ser confirmada a partir da análise da questão 2.6, à medida que, exceto um associado da Cooperafi, todos os demais respondentes, inclusive da Copaec, afirmaram que pretendem permanecer como associados em suas respectivas cooperativas.

**Tabela 10: Expectativa dos associados.**

| Expectativa (econômica e social) para os próximos ano | Copaec         |          |                 | Cooperafi      |          |                 |
|---|----------------|----------|-----------------|----------------|----------|-----------------|
|   | Muito positiva | Positiva | Sem expectativa | Muito positiva | Positiva | Sem expectativa |
|   | 04             | 07       | -               | 07             | 11       | 01              |

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 11: Importância das cooperativas para o assentamento.**

| Importância da cooperativa (futuro) | Copaec          |            |                  | Cooperafi       |            |                  |
|-------------------------------------|-----------------|------------|------------------|-----------------|------------|------------------|
|                                     | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante | Importante | Muito importante |
|                                     | -               | -          | 11               | 01              | 04         | 14               |

Fonte: dados da pesquisa.

Ocorre, no entanto, que esse otimismo parece estar alicerçado numa expectativa de concretização de ações relacionadas às políticas públicas (quadro 06). Trata-se de projetos voltados à implantação de agroindústrias nos assentamentos, a partir de cooperativas. Na Copaec, por exemplo, de 11 respondentes, quando perguntados acerca da importância da cooperativa, 6 mencionaram, de forma direta, os projetos a serem implementados, especificamente a instalação de laticínio. Situação semelhante pode ser observada na Cooperafi, onde, de 19 justificativas, 9 fazem referências a termos como projetos, crescimento e/ou fornecimento de insumos.

**Quadro 6: Justificativas para otimismo dos associados da Copaec e Cooperafi.**

| Cooperativas | Justificativas  |
|--------------|---|
| Copaec       | “A cooperativa será exemplo para o Itamarati, contribuindo para uma melhor organização no assentamento”.  |
|              | “A cooperativa, além de ser instrumento que contribui para o desenvolvimento da produção, permite estender o benefício a produtores que não façam parte do grupo coletivo”. |
|              | “À medida que contribui para acesso a projetos”.  |
|              | “A partir do laticínio haverá uma melhoria na renda”  |
|              | “A partir do laticínio haverá uma melhoria na renda dos associados e de outros assentados”.   |

|   |   |
|---|---|
|   | “Com os novos projetos e conseqüente valorização do leite muitas pessoas serão beneficiadas. Além disso, a cooperativa irá apoiar os produtores através de seus maquinários”. |
|   | “Cooperativa é muito importante para obtenção de benefícios (aquisição de insumos e facilidade de comercialização) ”.   |
|   | “O coletivo permite mais aquisições e com o laticínio irá melhorar a venda do leite”.   |
|   | “Trata-se de prova que é possível trabalhar a partir de um modelo baseado na cooperação (mudança cultural) ”.   |
| Cooperafi   | “A cooperativa irá viabilizar tanto a compra de insumos quanto a venda da produção”.  |
|   | “A partir dessa nova gestão há expectativa de melhoria da cooperativa”.   |
|   | “A partir do crescimento da cooperativa haverá maior interesse”.  |
|   | “A partir dos projetos será possível ao associado aumentar sua produção”.   |
|   | “A partir dos projetos será possível ao associado aumentar sua produção, além da geração de outras oportunidades”.  |
|   | “Apesar das dificuldades, os cooperados estão se envolvendo mais o que permitirá um maior desenvolvimento da cooperativa”.  |
|   | “Através da cooperação será possível mudar a realidade do assentamento”.  |
|   | “Através da cooperativa tem sido possível acessar vários projetos. Além disso ainda se mostra como mecanismo de inserção política”.   |
|   | “Com o crescimento da cooperativa será possível a melhoria da comercialização”.   |
|   | “Com o crescimento da cooperativa será possível a melhoria da renda dos associados”.  |
|   | “Com os projetos a cooperativa irá crescer”.  |
|   | “Evita que os assentados arrendem seus lotes; grande expectativa em relação aos projetos”.  |
| “Garantia de permanência das famílias como assentadas”. |   |
| “Não há perspectiva de mudança”.                        |   |

**Fonte:** dados da pesquisa.

Ao que parece, a participação aqui identificada (Cooperafi) é motivada por aquilo que Bialoskorski Neto (2012) relaciona a custos de oportunidade. Nesse sentido, esses cooperados podem estar pensando: “porque sair da cooperativa se, com os novos projetos, eu conseguirei acesso, a custos mais baixos, a insumos necessários à produção, além dos serviços de secagem e armazenagem de meus produtos? ”.

Em resumo, é possível entender (quadro 7) que, apesar de algumas semelhanças, a Copaec e a Cooperafi têm percorrido caminhos distintos onde o processo participativo se apresenta como elemento determinante às suas construções. Ocorre que a Cooperafi, após os conflitos e dificuldades enfrentadas, ao oferecer mais abertura aos seus associados participarem, mesmo de forma limitada, demonstra sinais de mudanças, o que pode levá-la à estruturação de sua relação com os associados a partir não apenas do interesse egoísta/econômico.

**Quadro 7: Quadro síntese da análise dos questionários**

| Aspecto analisado                                   | Respostas dos associados       |  | Determinantes e/ou consequências                             |  |
|---|--------------------------------|--|--|--|
|   | Copaec                         | Cooperafi  | Copaec   | Cooperafi  |
| Motivação para associação                           | Interesse pela comunidade      | Outros motivos   | Grupo mais homogêneo   | Grupo menos homogêneo  |
| Relação entre expectativa iniciais e situação atual | Renda como elemento frustrante | Não efetivação de políticas públicas e reduzida capacidade financeira da cooperativa | Maior satisfação   | Menor satisfação   |
| Participação  | Aberta à participação          | Aberta à participação  | Enraizamento dos processos participativos                    | Participação ainda em construção                             |
| Resultados percebidos                               | Melhoria na qualidade de vida  | Melhoria na qualidade de vida  | Expectativa em relação à concretização de políticas públicas | Expectativa em relação à concretização de políticas públicas |

**Fonte:** dados da pesquisa.

## 4.2 - As entrevistas<sup>69</sup>

### 4.2.1 - O processo constitutivo

Ao se analisar as falas dos dirigentes das cooperativas Cooperafi e Copaec é possível perceber que o cooperativismo não se mostrou como a primeira resposta aos problemas relacionados à organização social e produtiva quando da conquista da terra no assentamento Itamarati. Apesar de nos relatos haver referências a debates acerca do cooperativismo ainda no acampamento, esse modelo de organização não chegou a ser implementado de imediato. As primeiras organizações coletivas foram formalizadas como associações, tanto na Cooperafi, quanto na Copaec, o que corrobora com a análise de Scopinho (2007, p. 87) para a qual a cooperação, no âmbito do MST, “é entendida como um processo de aprendizagem de longo tempo, que se inicia nos acampamentos antes mesmo da posse da terra [...]”.

O cooperativismo como instrumento de organização social e produtiva somente passou a ser viabilizado, entendendo essa viabilização como somatório de esforços no sentido de buscar a formalização da instituição, a partir da percepção de que outras formas organizacionais (sejam elas formais, ou informais), em especial a associação, demonstravam limitação quanto à atuação como organização econômica, principalmente no que tange à legalidade e reconhecimento de suas ações no campo comercial. Em ambos os grupos a partir do momento em que ações e demandas começaram a requerer maior nível de formalização (aspecto comercial/produtivo), o cooperativismo foi apontado como caminho “necessário”<sup>70</sup>.

Na Copaec os entrevistados fazem referência à questão do lucro como um importante fator determinante à criação da cooperativa. Ou seja, em decorrência da consolidação da produção de grãos e em virtude das demandas governamentais, mais especificamente, da aprovação de projeto para construção de um laticínio, a cooperativa passa a ser entendida

---

<sup>69</sup> Com o objetivo de facilitar a leitura e, conseqüentemente, seu entendimento, esta parte do texto foi dividida a partir dos critérios de análise identificados segundo os grupos de análise. Para maiores detalhes vide Quadro 05: Definição de critérios e questões necessárias à pesquisa.

<sup>70</sup> Ou, em outros termos, única alternativa.

como instrumento viabilizador dessas ações fomentadoras do acesso ao mercado concorrencial. Percebe-se, portanto, que apesar do reconhecimento da necessidade de adequação dos processos relacionados à comercialização da produção, a cooperativa, de fato, foi constituída em função de uma exigência externa/legal/governamental, mesmo que tal situação (construção do laticínio) ainda não tenha se concretizado.

“[...] toda a vida a gente discutiu a criação de uma cooperativa e nunca dava o passo” (Diretora Presidente da Copaec).

“[...] mas com a necessidade e devido a associação não poder fazer vendas, não tem essa finalidade lucrativa, da comercialização, então veio a necessidade de criação da cooperativa [...]” (Diretora Financeira da Copaec).

No que se refere à Cooperafi, as motivações para constituição também estão relacionadas às questões de ordem comercial, porém de forma mais concreta/efetiva. Somente a partir da demanda dos associados, onde parte de suas rendas resultavam da atividade leiteira, até então dominada por atravessadores (processo comercial), é que houve a mobilização para criação da cooperativa. Cabe mencionar que esse movimento pró comercialização do leite ocorreu simultaneamente à discussão quanto ao que fazer com as instalações “herdadas” da fazenda Itamarati: silos, armazéns, secadores, etc. Após perceber que a gestão dessas instalações a partir da associação<sup>71</sup> não seria possível, dadas suas limitações de ordem comercial, a conclusão foi pela utilização da mesma organização responsável pela comercialização do leite, como entidade gestora.

Como é possível perceber, o cooperativismo constituído no assentamento Itamarati surgiu em virtude das dificuldades que foram se apresentando ao passo que o processo de organização social, econômico e produtivo avançava. Não se trata, portanto, de uma ação primária, onde a cooperativa teria sido organizada como primeiro estágio de um processo de estruturação da produção e comercialização. Decorre dessa constatação o entendimento que o cooperativismo, à época da instalação dos assentamentos, não se mostrou como prioridade. Na verdade, se apresenta como resposta a problemas que emergiram da prática produtiva.

---

<sup>71</sup> A Associação dos Agricultores Familiares da Fazenda Itamarati – AAFI, foi criada com apoio do Incra e das organizações atuantes no Itamarati (MST, CUT, Fetrafi e FAF) cuja finalidade inicial seria gerir a infraestrutura remanescente da fazenda.

Ainda nessa mesma perspectiva, antes das visitas de campo foi aventada a possibilidade de essas organizações serem resultantes de uma ação direta de movimentos sociais, contudo, quando indagados sobre o papel dos movimentos sociais, notadamente do MST nesse processo de criação das cooperativas, os respondentes foram unânimes em indicar que os movimentos sociais atuaram de forma relevante, mas não determinante, ou seja, não exerceram grande influência nessa decisão. Na Copaec, apesar de o grupo de associados ser próximo ao MST<sup>72</sup>, segundo as entrevistas a contribuição do movimento não está relacionada ao processo decisório, no sentido de determinação daquilo que deve ser feito. Ao que se percebe, a contribuição do MST para a constituição da Copaec pode ser reconhecida a partir do agir, da formação, daquilo que é entendido como resultado das construções sociais, perspectiva que está presente nas ações organizativas desse movimento.

“Quando a gente definiu pela criação de um grupo coletivo, foi por conta das experiências que tem o MST em outros estados, e aí a cooperativa também [...] então, o papel eu vejo como fundamental a participação do MST nesse processo de troca de experiências e daí fez com que a gente aprofundasse também [...]” (Diretora Presidente da Copaec).

Na Cooperafi, além do MST, outros movimentos também são reconhecidos como colaboradores, até mesmo o Incra é apresentado como instituição presente quando da constituição, mesmo que não tenha dado apoio de forma direta. De fato, nas palavras dos entrevistados, para o Incra

“era mais viável que eles terceirizassem para alguém ou doar para alguma entidade” (Diretor Financeiro da Cooperafi).

Apesar da participação de diversos movimentos (Fafi, Fetragri, MST, CUT e FAF) a maior relevância do MST se faz evidente à medida que é identificado como aquele que “fez a briga mais pesada” (Diretor Financeiro da Cooperafi). Contudo, nem mesmo o MST exerceu

---

<sup>72</sup> Tanto é que três de seus membros estão “liberados”. Trata-se de pessoas que se dedicam exclusivamente ao movimento. Suas funções e atribuições são assumidas pelos demais membros do grupo, não havendo para esses membros qualquer tipo de prejuízo, seja financeiro, seja em relação aos seus direitos enquanto membros.

papel determinante ou de convencimento quanto à constituição da Cooperafi. Nas palavras de Marcelo Marçal (Diretor Secretário) à época presidente da FAFI,

“todo mundo que se conversava falava: vocês têm que montar uma cooperativa, a associação não dá para fazer isso [...]”.

Diante disso, ambas as cooperativas podem ser entendidas como resultado de uma construção iniciada ainda no acampamento, o que ajuda a evidenciar a presença de capital social, que, por sua vez, a partir de Putnam (2005) e Ostrom e Ahn (2003), é visto como produto de processo acumulativo (conhecimento, compartilhamento de regras, confiança) que tende a reforçar-se e, conseqüentemente, viabilizar a realização de certos objetivos. Já Portes (2000) traz a noção de pertencimento como importante fator desencadeador do capital social. Nesse sentido, a participação no acampamento se revela fundamental pois é nesse ambiente onde ocorre o processo de acumulação das características determinantes ao capital social. Cabe notar, todavia, que apesar de o período anterior ao assentamento ser comum a ambos os grupos, o resultado da organização se mostra distinto. Uma explicação possível remete ao entendimento de que, no caso da Copaec, houve continuidade na acumulação desse tipo de capital, enquanto na Cooperafi tudo indica que essa acumulação ocorre num ritmo mais lento.

Apesar dessas construções voltadas ao projeto de implementação do assentamento, o choque com a realidade a partir da efetivação da produção e conseqüente necessidade de acesso a mercados demonstra que não houve, no período de pré-assentamento<sup>73</sup>, maior preparação com vistas à viabilização da atividade econômica, pelo menos não numa perspectiva coletiva. Ao que parece os esforços coletivos e de representação foram direcionados para as demandas políticas/governamentais. Desse modo, o cooperativismo se apresenta (mesmo no caso da Copaec onde foi dito que houve um longo processo de discussão) como solução “imediatista” a um problema urgente: comercialização da produção (Cooperafi) e acesso a políticas públicas (Copaec).

---

<sup>73</sup> Tanto na Copaec quanto na Cooperafi há muitos associados oriundos do Paraguai (brasiguaios) que retornaram ao país na esperança de serem assentados.

#### 4.2.2 - As regras

Um dos principais aspectos que evidencia a importância das regras, quando de estudos relacionados a grupos, reside no fato de que, segundo Ostrom (2005, 2011), em todos os grupos há indivíduos que apresentam maior ou menor disposição a cooperar. Assim, constata-se a necessidade de construção de mecanismos de governança que impeçam, ou pelo menos minimizem, o aparecimento de caroneiros. Todavia, essas normas, assim como sua efetividade, estão diretamente relacionadas ao comprometimento dos indivíduos com o coletivo. Não se trata, portanto, do simples fato de se ter uma determinada regra, mas de considerar suas construções e percepções por parte dos indivíduos que compõem o grupo.

No que se refere às regras de funcionamento, em ambas as cooperativas, o o estatuto social é reconhecido como documento definidor das normas e padrões de comportamento. No entanto, são consideráveis as diferenças na forma como a Cooperafi e a Copaec buscam legitimar suas ações.

Na Cooperafi as falas dos entrevistados indicam que há um movimento, ou pelo menos perspectiva, de segregação entre o negócio (atividade econômica) e aquilo que pode ser entendido como viés social da cooperativa, notadamente a partir do processo de mudança da diretoria (destituição dos diretores com consequente eleição do atual corpo diretivo), fato que demonstrou certa maturidade à medida que o grupo soube recorrer ao processo democrático como solução de um problema geral. Ainda foi ressaltada a busca pelo fortalecimento do Conselho de Ética como órgão responsável pela guarda e execução das regras, principalmente aquelas relacionadas ao conjunto de direitos e deveres dos associados, o que, no entendimento dos entrevistados, permitirá que a diretoria se dedique mais à atividade fim da cooperativa. É nesse sentido, por exemplo, que afirmam:

“[...] temos um conselho de ética. Nós estamos querendo propor estudo, capacitação do conselho de ética, do próprio conselho fiscal para começar a cumprir, pelo menos as mais importantes [...] não digo punir, mas chegar e dizer, vocês está fora do enquadramento da cooperativa [...]. Chamar a atenção”. (Diretor Secretário da Cooperafi).

“Então o conselho de ética, eu vejo que ele tem um papel muito importante dentro da cooperativa, principalmente no cumprimento do estatuto”. (Diretor Financeiro da Cooperafi).

Relevante ainda é o fato de que, quando questionados se houve casos de infração às regras, as respostas serem negativas. Todavia, a partir da análise da trajetória dessa cooperativa, é possível verificar justamente o contrário. Ora, a destituição da diretoria, por exemplo, não teria sido necessário caso não houvesse uma situação de irregularidade classificável no estatuto (perspectiva legal). Outra evidência dessa contradição está relacionada à comercialização do leite. Segundo os próprios entrevistados, os desvios de conduta (e o indicativo é de que se tratava de prática generalizada) dos associados foi determinante à inviabilização da atividade. Portanto, ao negar os desvios e descumprimento das regras pelos associados, os entrevistados demonstram limitação no entendimento do que abrange o conjunto de regras. Ou seja, restringem-se àquilo que está no estatuto social de forma literal. Pode ser que no estatuto não contemple, de forma literal, a tipificação da infração “fraude do leite”, mas isso não legitima tal prática, ou mesmo inviabiliza a sua coerção.

As respostas obtidas na Copaec se mostraram muito próximas das levantadas na Cooperafi. O estatuto social também é reconhecido como instrumento normatizador das ações do grupo, mas em menor proporção. Até mesmo a negativa quanto à existência de infrações se fez presente, mas a justificativa é de que os problemas, mesmo aqueles pequenos, são sempre levados à discussão até que se chegue a um entendimento, o que, de fato, pode reduzir a ocorrência de infrações visto que os desvios são corrigidos antes de qualquer consequência. Ademais, em função do acúmulo de capital social e do tamanho do grupo, é possível concluir que a transgressão, ou melhor, a reformulação das regras, não chega a ser um problema, desde que decorra de processo de discussão. A fala da Diretora Financeira ajuda a evidenciar tal situação.

“No começo a gente teve problema, assim, com galinha, né. A gente fez um regimento que não cumprimos e, assim, ninguém cumpriu. Então não teve [...] a gente proibia criar galinha solta, mas com o tempo, uns foram criando aí não foi se incomodando, aí foi [...] sumia algum frango [...] não sei qual é o seu, é o meu, qual é o seu, não sei [...]. Só que hoje [...] para viver dessa forma, só você vivendo mesmo, porque se não você [...]. E aí, no começo, a gente conversava, se todo

mundo quer galinha, se todo mundo vai ter galinha, então, que diferença faz um frango aqui, outro ali, um ovo aqui, outro ali, né. Então, a gente chegou à conclusão de que as galinhas eram poucas”. (Diretora Financeira da Copaec).

Cabe notar que, quando questionados, em ambas as cooperativas, acerca da punição daqueles que infringiram as regras, todos os entrevistados apontam para o caminho do diálogo como melhor alternativa. Mesmo quando indagados a respeito de situações futuras, hipotéticas, afirmaram que a partir do diálogo (e aqui o entendimento é de que tal situação, pelo menos em princípio, exclui a possibilidade de outros mecanismos coercitivos), esperam que os problemas relacionados ao grupo e à organização coletiva sejam resolvidos.

Em relação às regras, Ostrom (2005) as coloca fundamentais à medida que sua ausência funciona como estímulo aos caroneiros, haja vista a redução da possibilidade de serem punidos. Afirma ainda que as normas sociais funcionam tão bem quanto o monitoramento externo, com a vantagem de colaborarem com um ambiente mais propício à manutenção desse processo.

#### **4.2.3 - Os desafios a serem enfrentados**

A análise dos desafios impostos à Copaec e à Cooperafi se mostram fundamentais à compreensão de suas construções atuais e dos caminhos que poderão ser percorridos. De fato, o momento se faz propício pois permite reconhecer, por exemplo, o dilema apontado por Sabourin (2009) onde, de um lado se coloca a troca capitalista e de outro, as construções econômicas e sociais a partir de uma lógica reciprocitária. Ainda nessa mesma perspectiva, esse autor chama a atenção e coloca como desafio, para o fato de a reciprocidade apresentar dificuldade quanto à articulação com o mercado.

Dadas as manifestações dos entrevistados, não pode ser considerado exagero a afirmação de que a Cooperafi é resultado do enfrentamento de desafios mal dimensionados. Seu tamanho e infraestrutura disponível, que, num primeiro momento poderiam indicar sustentabilidade produtiva/financeira, de fato, se apresentam como grande desafio pois, para funcionar de forma adequada, exigem consideráveis volumes de recursos. Além disso, a

infraestrutura disponível foi construída para processar a produção de grãos (soja, milho, sorgo, etc), produtos esses que não são predominantes nas atividades dos cooperados, o que explica o fato de a cooperativa receber mais produtos de não cooperados que de cooperados. Por outro lado, há expectativa de que, a partir da aprovação de projetos destinados à reforma das instalações, via recursos obtidos no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a cooperativa consiga se estruturar, o que possibilitaria apoiar os associados naquelas atividades que mais lhes interessam. A ideia é que esse serviço funcione como fonte de recurso a outras atividades mais alinhadas às práticas produtivas dos associados.

Desse modo, os principais desafios apontados pelos dirigentes indicam que a cooperativa precisa se tornar útil a seus associados, beneficiá-los, mas para isso precisa evoluir na perspectiva empresarial, gerar resultados e acumular capital financeiro. Nas palavras de um dos entrevistados “virar de fato uma empresa”.

No entanto, se por um lado entendem que há necessidade de uma maior organização e eficiência administrativa/financeira, à medida que dessa forma será possível atender às necessidades dos associados, como exemplo foi citada a perspectiva de financiamento da produção, via fornecimento, a preços reduzidos, de insumos e implementos necessários à produção, por outro lado, essa lógica de “financiamento” faz parte do receituário de operacionalização do cooperativismo tradicional, não convertendo, necessariamente, em reais benefícios aos associados. Corroborando com esse entendimento de que o caminho do crescimento e otimização dos processos administrativos/financeiros não traz, obrigatoriamente, retorno aos associados, o fato de a lógica de mercado baseada em cadeias produtivas estruturadas restringir as margens de lucro, principalmente quando se trata de negócios que não envolvem grandes volumes. Essa análise, portanto, pode levar à interpretação que se trata de ciclo vicioso onde o crescimento se materializa como meio e fim.

Outro desafio apontado e que apresenta grande expectativa é o mercado institucional, ou seja, a possibilidade de comercialização através de aquisições públicas. Trata-se de mercado onde, verdadeiramente, a Cooperafi estaria atendendo a seus associados. No entanto, apesar desse aspecto positivo, apresenta problemas consideráveis. Segundo os dirigentes, apesar de se mostrar vantajoso para o associado, para a cooperativa não chega a ser um bom negócio, pois praticamente não gera resultados financeiros. À vista disso, o desafio é manter essa atividade, mesmo com o baixo retorno financeiro.

Na Copaec o mercado também se apresenta como o grande desafio a ser enfrentado, tendo o laticínio, a partir de um processo de aprofundamento nas relações de mercado, papel determinante visto que a relativa autonomia do grupo, até aqui verificada, dificilmente permanecerá a mesma. Além das transações comerciais com clientes, a cooperativa dependerá de outros fornecedores, levando à situação, caracterizada por Sabourin (2009; 2011), onde a reciprocidade precisa aprender a se relacionar com o mercado de troca. A questão, então, gira em torno das formas como o grupo responderá às novas configurações.

Ainda é preciso considerar que essas mudanças pelas quais a Copaec está passando são resultantes da percepção, o que demanda ação, de que, apesar do avanço e das conquistas naquilo que se refere às questões de ordem social e produtiva, a renda familiar (cerca de R\$ 1.200,00) se mostra reduzida. Portanto, considerar outras alternativas de geração de renda torna-se caminho natural e sinônimo de maturidade coletiva.

As entrevistas também deixam claro que a viabilização desses novos negócios (aqui pode ser incluído o mercado institucional) requererá da Copaec padrões de gestão que provavelmente exigirão novos procedimentos e processos relacionados tanto ao aspecto produtivo quanto à gestão. Todavia, há grande expectativa em relação à manutenção dos atuais processos participativos. Decorre daí a possibilidade de haver uma reorganização ou redefinição dos mecanismos decisórios, haja vista a incompatibilidade entre essas diferentes lógicas.

“Então, ainda é um desafio porque nós não conhecemos (a cooperativa). Não entendemos essa parte administrativa, esse negócio e tudo mais, né. A gente vive nessa forma camponesa [...]. Eu acho assim, que o resultado virá com nossa prática [...]”. (Diretora Financeira da Copaec).

#### **4.2.4 - Quem decide**

Nesta etapa da análise, procurou-se identificar como são tomadas as decisões nas cooperativas em questão. Tal situação se mostra relevante visto que é nos processos decisórios onde a participação se faz mais relevante. No entendimento de Bordenave (1994),

esse processo indica como, ou se as pessoas controlam o seu próprio destino. Diante disso, estariam os associados da Cooperafi e da Copaec assumindo, tomando para si, as “rédeas” dos seus caminhos, ou estariam sendo induzidos a caminhar por percursos já predeterminados?

Apesar dos dados obtidos a partir dos questionários indicarem que ambas as cooperativas buscam envolver seus associados no processo decisório, a forma como se decide é bem distinta nesses grupos. Ao serem questionados quanto ao “local” onde são tomadas as decisões, a referência imediata, em ambos os grupos, é a assembleia geral, responsável pelas “grandes decisões” (Diretor Financeiro da Cooperafi).

Na Cooperafi o entendimento do que seja assembleia está em consonância com os preceitos legais, ou seja, ao fazerem referência a essa instância deliberativa, há consciência, por parte dos entrevistados, de que se trata de órgão social que somente poderá ser utilizado em estrita obediência à legislação. Essa orientação se faz relevante pois traz consigo uma considerável carga de burocracia e exigência quanto às formalidades<sup>74</sup>.

Além da assembleia geral, a Cooperafi ainda conta com órgãos sociais que, em maior ou menor grau, assumem papéis relevantes no processo decisório. Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho de Ética compõem estrutura administrativa/gerencial reconhecida pelos associados. Apesar dessa diversidade de órgão

---

<sup>74</sup> Segundo a Lei 5764/71 que Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências, em seus artigos - Art. 38. A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

§ 1º As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. Não havendo no horário estabelecido, quorum de instalação, as assembleias poderão ser realizadas em segunda ou terceira convocações desde que assim permitam os estatutos e conste do respectivo edital, quando então será observado o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação.

§ 2º A convocação será feita pelo Presidente, ou por qualquer dos órgãos de administração, pelo Conselho Fiscal, ou após solicitação não atendida, por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos seus direitos.

§ 3º As deliberações nas Assembleias Gerais serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar.

Art. 39. É da competência das Assembleias Gerais, ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos órgãos de administração ou fiscalização.

[...]

Art. 40. Nas Assembleias Gerais o quorum de instalação será o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (um) dos associados em segunda convocação;

III - mínimo de 10 (dez) associados na terceira convocação ressalvado o caso de cooperativas centrais e federações e confederações de cooperativas, que se instalarão com qualquer número. (BRASIL, 2015)

denotar baixa concentração do poder decisório, o que em si pode ser considerado como fator positivo, por outro lado, pode indicar que a efetiva participação dos membros da cooperativa ainda não se faz como principal aspecto na condução dos processos decisórios.

Já na Copaec, diferentemente da Cooperafi, há um outro aspecto, além do tamanho do grupo, que pode ser considerado como fundamental à construção dos processos decisórios a partir de uma intensa participação. Trata-se da dependência do trabalho cooperado para a operacionalidade do processo produtivo, ou seja, a mão de obra utilizada em todo o processo depende exclusivamente dos associados. Não há, desse modo, como diferenciar cooperado (plano operacional) e cooperativa. A cada 15 dias, ordinariamente, são realizadas reuniões cuja pauta obrigatória volta-se para a discussão acerca da escala de trabalho. Mas nesses encontros, segundo relatos dos dirigentes e demais associados, são debatidos todo e qualquer tema, não havendo distinção de tema ou pauta. Mesmo aqueles que num primeiro momento seriam de responsabilidade exclusiva da diretoria são levados ao grupo.

A organização da produção, dividida em setores (horta, máquinas, produção de leite, etc.) evidencia a heterodoxia de seu modelo de organização e gestão. Isso porque, além dos coordenadores de cada setor serem eleitos e, portanto, haver efetiva possibilidade de rotatividade nas funções, os mesmos precisam relatar as demandas e avanços de seus respectivos setores nas reuniões quinzenais. Todavia, o diferencial não reside nessa configuração, mas sim no fato de o poder decisório, apesar da existência de uma diretoria, estar concentrado no grupo. Os dirigentes, em função de seus cargos, não gozam de qualquer vantagem, pelo contrário, encontram-se no mesmo patamar (hierarquia) dos demais associados. Mesmo a assembleia, quando da formalização, ocorre muito mais em função de demandas de ordem legal que de necessidades relacionadas às decisões em si. Tal fato encaminha a leitura para uma aproximação daquilo que pode ser entendido como um típico modelo autogestionário, o que, para Bordenave (1994), ocorre quando desaparecem as diferenças entre administradores e trabalhadores.

No entanto, mais uma vez, cabe chamar atenção para o processo de transição pelo qual esse grupo está passando. Em função da maior complexidade que será exigida a partir da instalação do laticínio (dependência de produtos de cooperados não participantes do grupo coletivo e até mesmo de não cooperados, além de maior proximidade e interação com o

mercado concorrencial) será quase “natural” uma maior profissionalização na gestão, situação que, numa primeira análise, não coaduna com os mecanismos participativos atuais.

#### **4.2.5 - Oportunidade de participação**

Ao longo do período de convivência na Cooperafi, e reforçado nas entrevistas, foi possível perceber que a cooperativa está passando por período de transição, onde a participação, nesse novo momento ainda em construção, foi definida como estratégia fundamental à superação daqueles problemas responsáveis pela fragilização da cooperativa, tanto no que se refere aos aspectos econômicos e financeiros, quanto aqueles de ordem social (relacionamento com os associados).

Ocorre, todavia, que nas entrevistas e mesmo em conversas informais, não foi evidenciada nenhuma estratégia voltada à promoção da participação, exceto aquelas relacionadas aos seguintes aspectos: reforço do papel (maior frequência) da assembleia geral; predisposição da diretoria para o diálogo (situação informal, não oficializada ou regulamentada); e, definição de atribuições e funções dos demais órgãos da gestão (aspecto em construção). A questão é que, apesar de importantes, tais ações são passíveis de questionamento, à medida que não transferem poder decisório, ou, em outras palavras, não empoderam os associados. No máximo, lhes proporcionam uma sensação de estarem sendo ouvidos.

Ao concentrar o poder decisório nas assembleias, mesmo para aquelas situações consideradas mais importantes, além de restringir, ou melhor, de deixar a cargo da diretoria as decisões “menos” importantes, assim, como a definição da pauta das assembleias, o que se tem na realidade é a restrição dos espaços de debate à medida que esses mecanismos, principalmente a assembleia, não favorecem o debate, são mais propícios às deliberações. Ademais, dadas as formalidades e o quantitativo de pessoas geralmente presentes nesses eventos, é possível que parte dos associados se sintam constrangidos em se manifestar, situação que poderia ser amenizada caso as discussões fossem realizadas em grupos menores, nas comunidades onde estão inseridos.

Apesar do reconhecimento da importância da participação, pelo que pôde ser observado, o que tem sido caracterizado como processo de discussão, na verdade se trata de construção restrita à diretoria, com participações esporádicas de outros conselhos. O envolvimento do cooperado, suas opiniões, cobranças, apesar de permitido e valorizado pela diretoria (como pode ser observado a partir dos questionários), ocorrem apenas em espaços informais, voluntários, e sem qualquer garantia de que essa manifestação será acatada ou, pelo menos, discutida em outras esferas.

“nosso sistema de trabalho, nós estamos mudando, a questão da gestão anterior, mais cobrança, mais organização, mais discussões coletivas, né. Então, nós estamos conversando muito para ninguém tomar uma decisão individual que venha a prejudicar a cooperativa” (Diretor Financeiro da Cooperafi).

Outra situação identificada está relacionada à ausência de mecanismos ou processos comunicativos estruturados. Não foram visualizadas estratégias voltadas à valorização e apoio aos processos participativos, notadamente daqueles determinantes aos processos decisórios. Nem mesmo situações comumente utilizadas por cooperativas agropecuárias tradicionais, apresentadas por autores como Amodeo *et al.* (2011), e identificadas como Organização do Quadro Social - OQS, se fazem presentes.

O convite à participação, seja para assembleia geral, seja para reuniões com número restrito de associados, geralmente direcionadas para tratar questões específicas ou relacionadas a interesses/demandas de grupos específicos, em geral ocorre via contato telefônico e correspondência escrita, carta, entregue por mensageiro, diretamente ao associado ou membro da família. Em regra, os associados são comunicados quanto à data, horário, local e pauta da reunião. Não há, desse modo, debate ou discussão prévia acerca do tema em questão.

A diversidade de movimentos também se apresenta como fator que interfere no processo de participação na Cooperafi dado que, por questões de ciúmes (nos termos utilizados por seus dirigentes) muitos se recusam a se associar ou, no caso daqueles que já são associados, a participar dos fóruns deliberativos e da vida societária de forma geral. O fato de a cooperativa possuir uma identificação com o MST (na atual gestão todos os diretores são

ligados a esse movimento), se mostra, desse modo, como um empecilho à concretização de processos verdadeiramente participativos, onde todos os associados se envolvam.

Na Copaec a participação não se apresenta como um problema, pelo menos não considerando apenas o cenário atual. Hoje, dada a configuração do grupo, tamanho, forma de organização da produção, proximidade das residências, experiências acumuladas e visão de mundo dos seus membros (perspectiva ideológica), o grupo se estrutura a partir de processos visivelmente participativos, como já apresentados. A questão, por outro lado, se volta aos novos contornos e conseqüências decorrentes das novas ações a serem promovidas a partir da cooperativa, notadamente com a instalação do laticínio.

Numa análise aos moldes daqueles que se baseiam na teoria da ação racional como fundamento para discussões acerca da gestão de cooperativas, tais como Zylbersztajn (1994), o amplo exercício da participação, ao priorizar os interesses do associado que, em princípio, não se interessam pelo resultado financeiro da cooperativa, traz consigo a elevação dos custos de transação. Desse modo, a manutenção dos atuais processos e mecanismos de gestão se mostrariam incompatíveis, encaminhando o grupo para uma situação de perda coletiva. Mais racional, então, seria a profissionalização da gestão com conseqüente segregação entre propriedade e gestão.

#### **4.2.6 - Resultados alcançados**

Quando do questionamento aos dirigentes da Cooperafi em relação às contribuições da cooperativa para associados e comunidade, estes demonstram que ainda não é possível afirmar de forma contundente, acerca de sua relevância (cooperativa). Na verdade, há mais expectativa, onde estas estão relacionadas aos projetos aprovados no âmbito dos programas Terra Forte e Terra Sol, que resultados práticos, concretos. Por outro ângulo, trata-se de uma organização recente, que ainda busca se consolidar.

De toda forma, a partir daquilo que já foi realizado e do que está sendo feito, prestação de serviços e acesso ao mercado institucional, há indicativos de que o grande mérito da cooperativa foi atuar como reguladora de mercado, principalmente naquilo que se refere à

comercialização do leite, situação que sofreu retrocesso a partir do abandono da atividade pela cooperativa. Há, ainda, os serviços de seleção, secagem e armazenagem de grão, mas esses atendem apenas a uma pequena parcela de associados, cerca de 15%. Mesmo que a cooperativa trabalhe com preços diferenciados para cooperados, situação praticada, mas não institucionalizada, em função do baixo percentual, não pode ser considerado de grande relevância aos associados, pelo menos não em termos de melhoria de renda ou das condições sociais.

Já com relação ao mercado institucional, há indicativos de que, dada a oferta de serviços e ações da cooperativa, é aquele que apresenta os melhores resultados para o associado, pois garante renda e incentiva a produção para autoconsumo, porém ainda é um mercado irregular e burocrático, além de, na perspectiva empresarial, não apresentar grande incentivo, pois não gera retorno financeiro à cooperativa.

Essa mesma análise, quando realizada a partir da Copaec, exige uma outra referência/perspectiva, pois, ao contrário da Cooperafi que tem se voltado a prestar serviço aos associados, a Copaec foi constituída a partir de um processo que já se encontrava em pleno funcionamento e cujo foco volta-se à organização da produção de forma integral. Todos os associados participam das etapas produtivas, das distribuições de funções e de toda a vida social da comunidade. Têm-se, portanto, um elevado grau de dependência entre forma de vida e organização produtiva, onde o cooperativismo (sentido amplo e não apenas a cooperativa), mais que um instrumento organizativo, se mostra como um estilo de vida.

Naquilo que se refere à organização cooperativa (análise estrita), a percepção dos dirigentes é que se trata de um tipo de organização que possibilitará a extensão dos resultados alcançados pelo grupo aos demais assentados, considerando ainda que há uma relação de dependência, ou seja, essa possibilidade de compartilhamento somente será possível pela integração de outros assentados ao processo.

Nas entrevistas, assim como nos questionários, é possível verificar a importância da participação como elemento diferenciador entre as duas cooperativas. Ao enfatizar as regras como aspecto dinâmico (quadro 8), o que reforça o caráter participativo da Copaec, aponta também para um elemento a ser melhor compreendido pela Cooperafi.

**Quadro 8: Quadro síntese das entrevistas.**

| Aspecto analisado             | Entendimento a partir das respostas dos dirigentes                            |  |
|-------------------------------|---|--|
|                               | Copaec  | Cooperafi  |
| Constituição das cooperativas | Resultado das dificuldades inerentes à atividade produtiva.                   | Resultado das dificuldades inerentes à atividade produtiva.  |
| Regras                        | Estatuto Social como principal instrumento norteador<br>Construção permanente | Estatuto Social como principal instrumento norteador<br>Limitação no entendimento da abrangência das regras                      |
| Desafios a serem enfrentados  | Melhoria da renda   | Se tornar empresa  |
| Processo decisório            | Processo participativo sem distinção entre quem decide e quem operacionaliza  | Separação entre o negócio (atividade econômica) e o aspecto social (organização coletiva)  |
| Resultados alcançados         | Dificuldade de dimensionamento<br>Dependência de políticas públicas           | Dificuldade de dimensionamento<br>Regulação de mercado (quando da comercialização do leite)<br>Dependência de políticas públicas |

**Fonte:** dados da pesquisa.

## 5 - CONCLUSÕES

As contradições do cooperativismo se tornam mais evidentes na medida em que este é analisado a partir de uma perspectiva histórica. Isso porque, é sua característica se adaptar aos diversos contextos sociais e econômicos, ora se distanciando de sua proposta original, ora se reaproximando. Essa condição, fundamental à sua consolidação como organização social e econômica, se por um lado o fortalece no âmbito do sistema capitalista ao lhe permitir atuar como firma equiparada às demais sociedades mercantis, por outro o fragiliza ao distanciá-lo do propósito de transformação social. Essa consideração se faz relevante, pois o momento pelo qual passam as cooperativas Copaec e Cooperafi sugere essa condição controversa.

Neste trabalho de pesquisa se procurou identificar as bases sobre as quais as cooperativas Copaec e Cooperafi estão sendo construídas, de forma a evidenciar os contornos do processo coletivo, ou seja, da relação cooperado-cooperativa. Para tal, a investigação voltou-se<sup>75</sup> às formas como as decisões são tomadas, à relação entre expectativa dos associados e práticas cotidianas nas cooperativas, assim como aos resultados proporcionados/percebidos pelos associados.

Ao se analisar os processos decisórios na Copaec e na Cooperafi, a partir do entendimento de que a participação é condição necessária à construção de um modelo que supere o funcionalismo das tradicionais formas de gestão, é evidente que a visão dos associados acerca do que de fato seja participação ainda se mostre limitada. Então, como construir aquilo (participação) que não se sabe como funciona? De fato, como aponta Demo (1996), é preciso considerar que a participação é algo a se conquistar, possibilidade que se constrói, se reconstrói. Não se trata de condição dada e, como processo, está sujeita a avanços e retrocessos. Portanto, apesar das dificuldades apresentadas nos processos participativos, notadamente na Cooperafi, é preciso que se considere que há certa coerência nas práticas atuais. O tempo, neste caso, se mostra fundamental à efetivação da autogestão.

Na Copaec, exemplo que demonstra a importância desse processo histórico, a construção coletiva se encontra em estágio mais avançado que na Cooperafi. A indicação é de

---

<sup>75</sup> Aspectos apontados nos objetivos de pesquisa.

que a maior participação nessa cooperativa está diretamente relacionada à interdependência das dimensões produtiva, social e econômica. A restrição das possibilidades produtivas (obrigação em atuar nas atividades desenvolvidas pelo grupo pois dela decorre a renda) funciona como reforço positivo à participação, haja vista que é nas reuniões onde se decide acerca de praticamente tudo, de escala de trabalho aos investimentos em máquinas e equipamentos. Não participar implica em não se inserir no processo produtivo. Já na Cooperafi não há essa relação interdependente entre as dimensões produtiva, social e econômica. A forma como se produz e, conseqüentemente, como se obtém a renda é livre, justificando, por exemplo, a opção de vários associados pelo arrendamento da área coletiva. A baixa dependência em relação à cooperativa pode, dessa forma, ser entendida como fator restritivo à participação.

Ainda acerca da participação nessas cooperativas é preciso que sejam consideradas a gestão e a operacionalização do negócio. Na Copaec a diretoria, apesar de legalmente constituída, assume papel coadjuvante à medida que se posiciona (ou é posicionada) no mesmo nível hierárquico<sup>76</sup> (horizontalização dos processos gestionários). E mais, os dirigentes precisam conciliar as atividades administrativas e de representação<sup>77</sup> com aquelas de caráter operacional, agropecuárias. Já na Cooperafi a diretoria ganha mais destaque, dedicando-se quase exclusivamente às atividades técnico-administrativas. É evidente, desse modo, que nessa cooperativa há maior dependência em relação ao quadro diretivo, levando-os a responderem em nome dos associados. As responsabilidades dos gestores (grupo restrito) ganham dimensão proporcional à incumbência pela condução da cooperativa na medida em que é pouco compartilhada. Ademais, a pressão do mercado se concentra nesses representantes que se veem obrigados a mediar os conflitos relacionados à dupla condição do associado, dono e cliente, elevando, assim, os custos de transação.

A atuação do MST junto às cooperativas Copaec e Cooperafi, mesmo que não haja interferência em suas gestões, pode ser um dos elementos explicativos à insistência dos assentados em permanecerem como associados, apesar de todas as dificuldades enfrentadas.

---

<sup>76</sup> É preciso esclarecer que realizam suas funções burocráticas onde estas são reconhecidas e remuneradas nas mesmas condições das demais atividades realizadas no grupo.

<sup>77</sup> As atividades ligadas à representação (reuniões, viagens, etc.) são contabilizadas para efeito de remuneração como qualquer outra.

No entanto, esse capital social construído a partir do intenso processo de formação utilizado pelo MST, tem apresentado dificuldades nas elaborações e operacionalizações mais complexas, notadamente em relação ao mercado. De forma paradoxal, todavia, principalmente na Cooperafi, a opção pelo cooperativismo decorreu da necessidade de se construir instrumentos viabilizadores das atividades produtivas individuais dos associados.

Ainda assim, apesar dessa constatação, não pode ser desconsiderado o fato de a reciprocidade encontrar, no ambiente de ambas as cooperativas, terreno fértil ao seu desenvolvimento. O dar, o receber e o retribuir se mostram mais exequíveis à medida que a confiança produzida a partir de uma construção histórica se faz presente e reforçada pela ação cotidiana. Nesse sentido, não obstante os aspectos utilitaristas determinantes à constituição da Cooperafi, as relações de proximidade ainda se fazem presentes, podendo ser dinamizadas a partir de novas práticas.

De forma contraditória, apesar de não ser possível, a partir dos dados levantados, apontar com exatidão<sup>78</sup> as causas que levaram os grupos a optarem, quando da instalação do assentamento, pela associação em detrimento de outras formas juridicamente possíveis<sup>79</sup>, há indicativos de que o cooperativismo foi institucionalizado por pressão externa, ou melhor, pelas limitações legais das associações em acessarem mercados e políticas públicas. Desse modo, a Copaec e a Cooperafi podem ser vistas, também, mais como resultantes de uma demanda externa (mercado e governo) que de uma opção/entendimento de seus associados<sup>80</sup>. Trata-se, portanto, de resposta pragmática a uma questão objetiva.

Ainda é preciso considerar que o modelo adotado pela Copaec apresenta sinais de esgotamento. Não se trata de retrocesso, mas de indicativo de que novos caminhos devem ser percorridos, que novos desafios devem ser superados. Apesar do patrimônio, das relações de proximidade entre seus membros, a renda familiar reduzida foi apontada como um dos problemas do modelo. Ocorre, no entanto, que a opção encontrada pelo grupo implica em

---

<sup>78</sup> Uma explicação pode ser encontrada em Scopinho (2007), para a qual o cooperativismo, em função de seu histórico no meio rural brasileiro, nunca se configurou como prioridade para o MST.

<sup>79</sup> Incluindo-se cooperativas.

<sup>80</sup> No tocante à Copaec faz necessário ressaltar que, ainda que tenha sido considerado que sua organização, formalizada através de associação, na prática funciona como cooperativa, ao se optar por sua constituição (cooperativa) de fato e de direito, apenas reforça a conclusão apresentada.

modificação na forma como produzem. O laticínio, tal como planejado, exigirá maior interação com os mercados e dependência da produção de outros assentados. Mesmo que não seja possível afirmar que a forma como vivem e produzem será modificada completamente, é razoável prever que novos mecanismos de organização e funcionamento deverão ser construídos. Trata-se de desafio à reciprocidade, como apontado por Sabourin (2009), à medida que os laços com o mercado de troca tendem a se aprofundar.

A análise dos resultados proporcionados pelas cooperativas, apesar da visão de futuro positiva manifestada pelos associados e dirigentes, evidencia que esses grupos ainda não conseguiram ampliar suas conquistas aos demais assentados. A forma como se organizam, em termos de infraestrutura e capacidade financeira, podem ser indicadas como fator limitante à expansão de suas ações, no sentido, por exemplo, de aumento do número de associados. Comprova essa afirmação o fato de a Cooperafi atuar mais com não cooperados do que com seus próprios associados, o que, na verdade institucionaliza a figura do caroneiro<sup>81</sup>.

As ações públicas, aspecto destacado pelos associados e dirigentes como determinantes ao sucesso das cooperativas, ao priorizarem investimentos em infraestrutura (máquinas, equipamentos, instalações, etc.), desconsiderando as relações sociais e o processo organizativo, podem não trazer o resultado esperado, chegando a comprometer as conquistas até aqui alcançadas. Ademais, a implementação desses projetos, necessariamente, exigirá da Copaec e da Cooperafi um maior aprofundamento nas relações de mercado, trazendo consigo não apenas benefícios, mas também desafios que, para serem superados, demandarão grande capacidade de adaptação. Essas cooperativas, ao se apoiarem mais em programas governamentais que em construções decorrentes das ações de seus próprios associados, reforçam os laços de dependência, situação que não coaduna com uma perspectiva de desenvolvimento que vai além das dimensões econômicas/financeiras.

Desse modo, o entendimento é que a Copaec e Cooperafi (associados e dirigentes), em primeiro lugar, precisam tomar ciência desse percurso tênue pelo qual estão sendo conduzidas. Se de um lado estão os mercados, com seu potencial e seu desafio, de outro lado está o coletivo, suas expectativas, suas diferenças. A organização coletiva, como demonstrado

---

<sup>81</sup> O entendimento é qualquer agente, cooperado ou não cooperado, pode se configurar como caroneiro. O determinante para essa avaliação decorre de sua relação com o coletivo, independentemente se formal ou não informal.

pela Copaec, quando fundada em processos participativos e em relações horizontais, oferece melhores condições à caminhada, pois, ao se perceberem como verdadeiros partícipes e não meros expectadores, onde suas demandas e manifestações serão de fato ouvidas e consideradas por dirigentes e demais associados, tem-se um ambiente mais propício ao dar, ao receber e ao retribuir. Todavia, fundamental é que as cooperativas se dirijam para além de seus objetos, de sua atividade econômica enquanto organização econômica, e funcionem como instituições que atuem também nas dimensões social, política e ideológica.

Este trabalho, portanto, apesar de não permitir conclusões definitivas acerca das questões apontadas pelas teorias da ação coletiva (primeira e segunda geração) e pela gestão social, oferece elementos que confirmam que, apesar de vasto material já produzido, é necessário avançar na compreensão dessas relações indivíduo-grupo, mais especificamente, cooperado-cooperativa. Em outras palavras, é preciso que se compreenda quais são os principais determinantes que levam agricultores familiares assentados a participarem de cooperativas, apesar de todos os desafios e riscos inerentes a esse tipo de organização. Salutar então, como apontado neste trabalho, é partir do pressuposto de que uma explicação funcionalista, reduzida apenas ao aspecto econômico, não oferece elementos suficientes à compreensão do problema.

Não obstante às limitações, à medida que este trabalho foi realizado em espaço restrito e tendo como objeto de análise apenas duas cooperativas, o que restringe as possibilidades de generalização dos resultados, é evidente que a resistência das cooperativas estudadas, em especial a Copaec, onde precisarão desenvolver novas estratégias que evitem suas cooptações pelo modelo dominante, aponta a necessidade de realização de pesquisas que contribuam não apenas para o entendimento dos desafios inerentes à ação coletiva e à gestão desses grupos, mas para a construção de políticas públicas que tenham como propósito a promoção de modelos de desenvolvimentos comprometidos com as dimensões sociais, ambientais, políticas, culturais e econômicas.

## 6 - REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **O capital social dos territórios**: repensando o desenvolvimento rural. Governo do Estado do Ceará, 1998. Disponível em [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:nf5I7rveFqJ:scholar.google.com/+O+capital+social+dos+territ%C3%B3rios:+repensando+o+desenvolvimento+rural&hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:nf5I7rveFqJ:scholar.google.com/+O+capital+social+dos+territ%C3%B3rios:+repensando+o+desenvolvimento+rural&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5). Acesso em 02 de outubro de 2015.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: **A Outra Economia**. CATTANI, Antônio David (org.). Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; CIRINO, Carlos da Silva. Expectativas e crenças dos usuários sobre as cooperativas agrárias. **Revista Psicologia**, v. 1, n. 2, p. 73-96, 2001.

ALTIERE, Miguel. **Agroecologia**: bases científicas para uma agricultura sustentável. 3ª Ed. São Paulo, Rio de Janeiro: Expressão Popular, AS-PTA, 2012.

AMODEO, Nora Beatriz Presno; PERTARLY, Renata Rauta; MACEDO, Alex dos Santos; SOUSA, Diego Neves. A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 1, n. 2, p. 521-552, jul./dez., 2011.

ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

ANDRADE, Elisabeth Souza; DRESCH, Leonardo Oliveira; TREDEZINI, Cicero Antônio de Oliveira; BITENCOURT, Mayra Batista; PEREIRA, Rozana Carvalho. A crise do sistema sócio-proprietário de produção nas unidades I e II do Assentamento Itamarati em Ponta Porã/MS. In: **45º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural-SOBER**, Campo Grande – MS, 2010.

ARRUDA, Marcos. Economia Solidária e o renascimento de uma sociedade humana matrística. **IV Fórum Social Mundial. Painel “por uma economia do povo: realidades e estratégias do local ao global**. Mumbai, Índia, 2004. Disponível em [http://base.socioeco.org/docs/doc-7390\\_pt.pdf](http://base.socioeco.org/docs/doc-7390_pt.pdf). Acessado em 02 de outubro de 2015.

BARCELOS, Olinda. O comportamento humano no pensamento institucionalista – uma breve discussão. **Século XXI**, UFSM, Santa Maria, v. 01, n. 01, p. 44-63, jan/jun, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70 LDA. Lisboa, 2009.

BERNARDELLI, Tânia Mara dos Santos; CÂMARA, Antônio da Silva. Luta pela terra e produção de alimentos: a transformação do paradigma produtivo do MST. **V Simpósio Internacional Lutas Sociais na América Latina. Revoluções nas Américas: passado, presente e futuro**. Londrina/PR, 2013. Disponível em [http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/v6\\_tania\\_e\\_antonio\\_GI.pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/v6_tania_e_antonio_GI.pdf). Acessado em 20 de agosto de 2015.

BERNSTEIN, Henry. A Dinamica de Classe do Desenvolvimento Agrário na Era da Globalização. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 27, p. 52-81, ano 13, ago 2011.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. 8ª Edição, São Paulo: Editora Brasiliense. 1994.

BRASIL. Presidência da República. Lei 5764/71. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm). Acessado em 09 de dezembro de 2014.

BRASIL, 2015. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em [http://www.incra.gov.br/programa\\_terra\\_sol](http://www.incra.gov.br/programa_terra_sol). Acessado em 17 de outubro de 2015.

BRASIL, 2015. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em <http://www.incra.gov.br/terraforteprograma>. Acessado em 17 de outubro de 2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei 10.406/2002. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm). Acessado em 17 de outubro de 2015.

BUENO, Newton Paulo. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Revista Economia**, v. 5, n. 2, p. 361-420, 2004.

CANÇADO, Airton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda; DE CARVALHO, Jacqueline Elisa Furtado Barreto; IWAMOTO, Helga Midori. Desfazendo um mal entendido: discutindo as diferenças entre lucros e sobras. In: **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 28-33, 2013.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão Social**: epistemologia de um paradigma. Curitiba: CRV, 2013a.

CANÇADO, Airton Cardoso; Sausen, Jorge Oneide; VILLELA, Lamounier Erthal. Gestão Social versus Gestão Estratégica. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (org) **Gestão Social e Gestão Estratégica**: experiências em desenvolvimento territorial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2013b.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, M. C. H. Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In: **Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo**, 3, São Leopoldo, 2004. Anais..., São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM.

CARRION, Rosinha Machado; DE ALMEIDA COSTA, Pedro. Governança Democrática, Participação e Solidariedade: Entre a Retórica e a Práxis. **Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 19, n. 4, p. 621-640, 2010.

CASTELLÀ, Carola; PARÉS, Marc. Participação e qualidade democrática: uma proposta de critérios de qualidade. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Cidadania e Desenvolvimento Local: critérios e análise**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.

CATTANI, Antônio David. A Outra Economia: os conceitos essenciais. In: CATTANI, Antônio David, **A Outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CAVALCANTE, Carolina Miranda. A Economia Institucional e as três Dimensões das Instituições. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 373-392, 2014.

CONCEIÇÃO, Octávio Augusto C. Os antigos, os novos e os ne-institucionalistas: há convergência no pensamento institucionalista?. **Análise Econômica**, n. 36, p. 25-45, ano 19, 2001.

CRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Trabalho associado e mudança social: uma leitura a partir das experiências do MST. In: DAL RI, Neusa Maria (org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. São Paulo: Editorial PROCOAS, 2010.

DELGADO, Guilherme C. A questão agrária no Brasil, 1950-2003. **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Brasília: IPEA, p. 51-90, 2005. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Cap\\_2-10.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Cap_2-10.pdf). Acessado em 01 de dezembro de 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam (Tradução de Carlos Eugênio Marcondes Moura)**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998. (versão online). Disponível em [http://www.adelinotorres.com/desenvolvimento/mary\\_douglas\\_como\\_pensam\\_as\\_instituicoes.pdf](http://www.adelinotorres.com/desenvolvimento/mary_douglas_como_pensam_as_instituicoes.pdf). Acessado em 30 de junho de 2015.

DUARTE, Laura M. D. & WEHRMANN, M. E. S. de F. Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar. **NÚCLEO DE ESTUDOS AGRÁRIOS: Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: UnB, Ceam e Neagri, 2006.

DUARTE, Laura Maria Goulart. **Desafios do Cooperativismo Agrícola no Brasil Contemporâneo: Autogestão e Eficiência Empresarial**. Tese de doutorado, Brasília, 1989.

DUARTE, Laura Maria Goulart. A produção cooperativada brasileira e o sistema agroalimentar na década de 80. In: PORTO, Maria Stela Grossi. (org.). **Politizando a Agricultura no Campo Brasileiro: dimensões e olhares**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1997.

EID, Farid; SCOPINHO, Rosimeire Aparecida; PIMENTEL, Andrea Eloisa Bueno. A Dinâmica recente da Organização Social e produtiva em cooperativas de reforma Agrária. In: **XXXVI Congresso Brasileiro de economia e sociologia rural**, Poços de Caldas – MG,

1998. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art070.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art070.pdf). Acessado em 02 de outubro de 2015.

FAVARETO, Arilson. A abordagem territorial do desenvolvimento rural-mudança institucional ou "inovação por adição"?. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 24, n. 68, p. 299-319, 2010.

FISCHER, Elisabeth; QAIM, Matin. Smallholder Farmers and Collective Action: What Determines the Intensity of Participation? **Journal of Agricultural Economics**, v. 65, n. 3, p. 683–702, 2014.

FISCHER, Tânia. Gestão social do desenvolvimento de territórios. **Revista Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 113-119, 2012.

FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa Paternostro; CARVALHO, Mercya Rose de; JESUS, Ademário de; ANDRADE, Renata Almeida; WAIANDT, Claudiani. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

FISCHER, Tânia. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: **Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa - PT 2002. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044559.pdf>. Acessado em 02 de outubro de 2015.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo Gestão Social. In: SILVA JR., Jeová Torres; MÂSIH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies. **Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção**. Juazeiro do Norte, julho de 2008. Disponível em [http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Livro-1-Cole%C3%A7%C3%A3oEnapegsV1\\_Gest%C3%A3oSocialPraticasDebatesTeoriasConstru%C3%A7%C3%A3o.pdf#page=27](http://gestaosocial.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Livro-1-Cole%C3%A7%C3%A3oEnapegsV1_Gest%C3%A3oSocialPraticasDebatesTeoriasConstru%C3%A7%C3%A3o.pdf#page=27). Acessado em: 23 de julho de 2015.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? **Cadernos Ebape.br**, v. II, n. 01, p. 1-18, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A temática da economia solidária e suas implicações originais para o campo dos estudos organizacionais. **RAP**, v. 37, n. 1, p. 11-31. Rio de Janeiro:, jan/fev, 2003.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Rev. Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n., p.211-228, Junho de 2013.

GAIGER, Luiz Inácio. Antecedentes e expressões atuais da Economia Solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 81-99, 2009.

GERMER, Claus. A “economia solidária”: uma crítica marxista. **Revista Outubro**, v. 14, p. 193-214, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HARDIN, Garret. A tragédia dos comuns. Disponível em [http://www.garretthardinsociety.org/articles/art\\_tragedy\\_of\\_the\\_commons.html](http://www.garretthardinsociety.org/articles/art_tragedy_of_the_commons.html). Acessado em 01 de julho de 2015.

HELLWIG, Beatriz Centenaro; CARRION, Rosinha Machado. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. 1-14, 2007.

HIGGINS, Silvio Salej. A difícil construção do Capital Social. **Latin American Research Review**, v. 47, n. 3, p. 83-105, 2012.

HUGON, Paul. **História das Doutrinas Econômicas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

INCRA/SEPROD/IDATERRA. **Plano de Desenvolvimento do Assentamento Itamarati**. Campo Grande, 2004.

JUVÊNCIO, Fernanda de C.; ANDRADE, Geraldo V. de; PANZUTTI, Ralph. **Cooperativismo ao Alcance de Todos**. São Paulo: OCESP, 2000.

KAUSTY, Karl. **A questão agrária**. Brasília: Linha Gráfica Editora, 1998.

LAZZARETTI, Miguel Ângelo. Mancur Olson e a Lógica da Ação Coletiva Aplicada ao MST. **Tempo da Ciência**, v. 21, n. 41, p. 145-162, 2014

LECHAT, Noëlle Marie Paule. As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu Aparecimento no Brasil. **ECONOMIA SOLIDÁRIA VOLUME 01**, 2002. Disponível em <http://www.franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/economia/economia%20solidaria.pdf#page=4>. Acessado em 13 de abril de 2015.

LUCENA, Leandro Pessoa; FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; SCHIERHOLT, Maria Isabel; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto; LUCENA, Rodrigo Milano.. Novo Modelo de Assentamento para Reforma Agrária-Programa Terra Vida, o Estudo de Caso do Plano de Assentamento Itamarati II. In: **XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural-SOBER, Londrina-PR**. 2007. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/6/1099.pdf>. Acessado em 02 de outubro de 2015.

MAIA, Marilene. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos e Contextos**, n. 4, p. 1-18, dez, 2005

MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração e análise de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Caio. O Cooperativismo no movimento dos trabalhadores rurais sem terra. **Temporalis**, v. 1, n. 23, p. 209-229, jan./jun., 2012.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias** (Dissertação de Mestrado). Piracicaba,

Esalq, 2000. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11032002-104853/pt-br.php>. Acessado em 31 de maio de 2014.

MIRANDA, Roberto de Souza; CUNHA, Luís Henrique Hermínio. Instituições Sociais e a Superação dos Dilemas de Ação Coletiva em Assentamentos Rurais. **Agrária**, n. 14, p. 78-98, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, v. 29, n. 2, p. 369-373, 2003.

MUNT, Juan Leandro. El problema de acción colectiva inherente a los recursos de uso común (RUC). Uma aproximación a las principales teorías que abordan la problemática. **Cadernos de Gestão Social**, v. 4, n. 2 p. 181 a 197, jul./dez., 2013

NAMORADO, Rui. Cooperativismo-história e horizontes. 2007. Disponível em <http://hdl.handle.net/10316/11091>. Acessado em 02 de outubro de 2015.

NASCIMENTO, Claudio. A autogestão e o “novo cooperativismo”. In: BENINI, Édi A; FARIA, Maurício Sardá de; NOVAES, Henrique T.; DAGNINO, Renato. (org.). **Gestão Pública e Sociedades: fundamentos e políticas de economia solidária.**, 1 ed. São Paulo: outras expressões, 2011.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em [http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuaria\\_numeros.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuaria_numeros.asp). Acessado em 13 de dezembro de 2014.

O novo cooperativismo brasileiro é responsável por 48% do PIB agrícola do país. **Animal Business-Brasil**. Rio de Janeiro. Ano 03, nº 07. Disponível em [http://sna.agr.br/wp-content/uploads/AnimalBusiness\\_07\\_16.pdf](http://sna.agr.br/wp-content/uploads/AnimalBusiness_07_16.pdf). Acessado em 08 de dezembro de 2014.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de. **SPSS Básico para Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2007.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva: Os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011.

OSTROM, Elinor. **El gobierno de los bienes comunes la evolución de las instituciones de acción colectiva**. México, FCE, IIS, 2011.

OSTROM, Elinor. Collective Action and the Evolution of Social Norms. **The Journal of Economic Perspective**, v. 14, n. 03, p. 137-158, 2005.

OSTROM, Elinor; AHN, T. K. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social e acción colectiva. **Revista Mexicana de Sociología**. Año 65, n. 01, p. 155-233 enero – marzo, 2003.

PARAMIO, Ludolfo. Decisión racional y acción colectiva. **Leviatán** 79, p. 65-83, 2000. Disponível em <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/Decisi%25C3%25B3n-racional-y-acci%25C3%25B3n-colectiva-de-L-Paramio.pdf>. Acessado em 16 de junho de 2015.

- PERIUS, Vergílio Frederico. **Cooperativismo e Lei**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2001.
- PINHO, José Antônio Gomes. Gestão Social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade. In: RIGO, Ariádne Scalfoni (org.). **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: ações, articulações e agenda.**, Recife: Univasf, 2010.
- PINHO, Diva Benevides. **A Atividade Econômica Cooperativa**. São Paulo: USP, 1976.
- PLOEG, Jan Dowe Van Der. Trajetória do Desenvolvimento Rural: pesquisa comparativa internacional. In.: **Sociologias**, n. 27, ano 13, p. 114-140 , ago 2011..
- PLOEG, Jan Dowe van der. **Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Tradução Rita Pereira. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- PORTES, Alejandro. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 33, p. 133-158, 2000.
- POTEETE, Amy R.; JANSSEN, Marco A.; OSTROM, Elinor. **Trabalho em parceria: ação coletiva, bens comuns e múltiplos métodos** (tradução Rogério Bettoni). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.
- PUTNAM, Robert; LEONARDI, Robert; NANETTI, Raffaella Y. Nanetti. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- RIOS, Gilvando Sá Leitão. Cooperação e tipos de cooperativismo no Brasil. **1º Encontro da Rede de Estudos Rurais**, 2006. Disponível em [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Gestao\\_de\\_cooperativas/tipos%20de%20cooperativismo.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao_de_cooperativas/tipos%20de%20cooperativismo.pdf). Acessado em 02 de outubro de 2015.
- SABOURIN, Eric. **Sociedades e Organizações Camponesas: uma leitura através da reciprocidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.
- SABOURIN, Eric. Manejo dos Recursos Comuns e Reciprocidade: os Aportes de Elinor Ostrom ao debate. **Sustentabilidade em Debate**, v. 01, n. 02, p. 143 a 158, 2010.
- SABOURIN, Eric. **Camponeses do Brasil: entre a troca mercantil e a reciprocidade** (tradução de Leonardo Milani). Rio de Janeiro: Garamond, 2009.
- SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos; DOWBOR, Ladislau. Crises e oportunidades em tempos de mudança. **Economia Global e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 133-154, 2010.
- SCHNEIDER, João Elmo. **O Cooperativismo Agrícola na Dinâmica Social do Desenvolvimento Periférico: o caso brasileiro**. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.
- SCOPINHO, ROSEMEIRE. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. especial, p. 84-94, 2007.

SIMIONI, Flávio José; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAÚJO, Z. A. S. D. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: Boaventura de Sousa Santos (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antônio David. **A Outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

STAHL, Reni Luiz; SCHNEIDER, José Odelso. As interfaces entre cooperativismo e economia solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 49, n. 2, p. 197-206, 2013.

SUZUKI, Júlio César; ONOFRE, Gisele Ramos. Embates e Debates Sobre o Cooperativismo Rural. In: **IV EPCT, ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA TECNOLÓGICA**, - Campo Mourão - PR. Anais eletrônicos... Fecilcam, 2009. Disponível em [http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_iv\\_epct/PDF/ciencias\\_exatas/04\\_ONOFRE\\_SUZUKI.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/ciencias_exatas/04_ONOFRE_SUZUKI.pdf). Acessado em 05 de dezembro de 2014.

TEMPLE, Dominique. As Origens Antropológicas da Reciprocidade. Tradução de Eric Sabourin. **Jornal do Mauss**, França, v. 6, 2009.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Escopo Teórico. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Cidadania e Desenvolvimento Local: critérios e análise**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.

TERRA, Ademir. **Reforma agrária por conveniência e/ou por pressão? Assentamento Itamarati em Ponta Porã-MS: o pivô da questão**. Tese de doutorado, - Universidade Estadual Paulista, 2009. Disponível em <http://repositorio.unesp.br/handle/11449/105023>. Acessado em 23 de julho de 2015.

THÉRET, Bruno. As Instituições entre as estruturas e as ações. **Lua Nova**, n.58, p. 225-254 . 2003,.

UNICAFES, União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária. Disponível em <http://www.unicafesparana.org.br/historia.php>. Acessado em 05 de novembro de 2014.

UNICAFES, União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária. Disponível em <http://unicafes.org.br/unicafes/unicopas-nasce-para-fortalecer-o-cooperativismo-solidario>. Acessado em 05 de novembro de 2014.

VEITEZ, Candido Giraldez; DAL RI, Neusa Maria. **Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

VILLELA, Lamounier Erthal. Escopo Metodológico. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme (org.). **Cidadania e Desenvolvimento Local. Critérios e Análise**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

VILLELA, Lamounier Erthal. Redes, desenvolvimento e gestão social em Arranjos Produtivos Locais (APL's) no estado do Rio de Janeiro. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme

(org.) **Gestão Social e Gestão Estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2013.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias**. BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (org). Viçosa, 2002. Disponível em [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NeebK9SI6z0J:scholar.google.com/+Quatro+estrat%C3%A9gias+fundamentais+para+cooperativas+agr%C3%ADcolas&hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NeebK9SI6z0J:scholar.google.com/+Quatro+estrat%C3%A9gias+fundamentais+para+cooperativas+agr%C3%ADcolas&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5). Acessado em 30 de julho de 2015.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em [http://200.144.188.9/PortalFEA/Repositorio/616/Documentos/Tese\\_Livre\\_Docencia\\_DZ.pdf](http://200.144.188.9/PortalFEA/Repositorio/616/Documentos/Tese_Livre_Docencia_DZ.pdf). Acessado em 30 de junho de 2015.

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

## Anexo I – Questionário semiestruturado

Nº do questionário: \_\_\_\_\_

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Planaltina – FUP**  
**Prog. de Pós-Grad. em Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural - PPGMADER**  
**Instituição apoiadora: Instituto Federal de Brasília – IFB/Gama**

**Entrevistador:**

**Data:**

**Horário inicial:**

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Entrevistado:</b>   |                                    |
| <b>Sexo:</b> ( ) M ( ) F   | <b>Idade:</b> <b>Escolaridade:</b> |
| <b>Comunidade/grupo:</b>   | <b>Nº de membros da família:</b>   |
| <b>Nº de membros que atuam na produção (agrícola e/ou pecuária):</b>               |                                    |
| <b>Origem (estado/país):</b>   |                                    |
| <b>Origem (antes do assentamento):</b> ( ) cidade ( ) empregado rural ( ) acampado |                                    |
| <b>Contato - Fone:</b>   | <b>e-mail:</b>                     |

### Quadro 01 - Dados gerais

1.1 Você e sua família residem na comunidade/grupo?

|                                |
|--------------------------------|
| 1.1.1 ( ) sim    1.1.2 ( ) não |
|--------------------------------|

1.2 Algum membro da sua família trabalha fora da comunidade/grupo?

|                                  |
|----------------------------------|
| 1.2.1 ( ) sim    1.2.2 ( ) não   |
| 1.2.3 Se sim, em qual atividade? |

1.3 Você e sua família produzem quais produtos?

|                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| 1.3.1 ( ) grãos         | 1.3.2 ( ) leite      |
| 1.3.3 ( ) gado de corte | 1.3.4 ( ) hortaliças |
| 1.3.5 ( ) frutas        | 1.3.6 ( ) eucalipto  |
| 1.3.7 ( ) outros:       |                      |

1.4 Dessa produção, qual percentual é comercializado?

|                     | Não comercializa | Até 50%     | Mais de 50% |
|---------------------|------------------|-------------|-------------|
| 1.4.1 grãos         | 1.4.1.1 ( )      | 1.4.1.2 ( ) | 1.4.1.3 ( ) |
| 1.4.2 leite         | 1.4.2.1 ( )      | 1.4.2.2 ( ) | 1.4.2.3 ( ) |
| 1.4.3 gado de corte | 1.4.3.1 ( )      | 1.4.3.2 ( ) | 1.4.3.3 ( ) |
| 1.4.4 hortaliças    | 1.4.4.1 ( )      | 1.4.4.2 ( ) | 1.4.4.3 ( ) |
| 1.4.5 frutas        | 1.4.5.1 ( )      | 1.4.5.2 ( ) | 1.4.5.3 ( ) |
| 1.4.6 eucalipto     | 1.4.6.1 ( )      | 1.4.6.2 ( ) | 1.4.6.3 ( ) |
| 1.4.7 outros        | 1.4.7.1 ( )      | 1.4.7.2 ( ) | 1.4.7.3 ( ) |

1.5 Além da venda da produção, sua família tem outra fonte de renda?

|                             |
|-----------------------------|
| 1.5.1 ( ) sim 1.5.2 ( ) não |
| 1.5.3 Se sim, qual?         |

## Quadro 02 - Cooperativa: perspectivas e realizações

2.1 Quais motivos o levaram a se associar à Cooperativa? Em caso de mais de um motivo, indique na coluna à direita a ordem de importância, começando com 01 para o mais importante.

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.1 ( ) obtenção de melhores preços   | ( ) |
| 2.1.2 ( ) alternativa a atravessadores  | ( ) |
| 2.1.3 ( ) garantia de comercialização   | ( ) |
| 2.1.4 ( ) acesso a programas governamentais   | ( ) |
| 2.1.5 ( ) por entender que o cooperativismo pode ajudar no desenvolvimento da comunidade/grupo e assentamento | ( ) |
| 2.1.6 ( ) outros:   | ( ) |

2.2 A Cooperativa tem atendido suas expectativas iniciais (aquelas que motivaram a associação)?

|  |
|--|
| 2.2.1 ( ) nenhuma 2.2.2 ( ) em parte 2.2.3 ( ) completamente |
| 2.2.4 Por quê (justificativa)?                               |

2.3 Você comercializa seus produtos através de outros canais além da Cooperativa?

|   |
|---|
| 2.3.1 ( ) sempre 2.3.2 ( ) às vezes 2.3.3 ( ) nunca |
|---|

2.4 Em caso de resposta positiva (sempre ou às vezes) na questão anterior – 2.3, através de quais canais?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 2.4.1 ( ) atravessadores | 2.4.2 ( ) supermercados                        |
| 2.4.3 ( ) feiras         | 2.4.4 ( ) outras cooperativas e/ou associações |
| 2.4.5 ( ) porta a porta  | 2.4.6 ( ) na comunidade (cliente vem comprar)  |
| 2.4.7 ( ) outros:        |  |

2.5 Em caso de resposta positiva (sempre ou às vezes) na questão 2.3, por quais motivos?

|  |  |
|--|--|
| 2.5.1 ( ) melhores preços                    | 2.5.2 ( ) forma de pagamento                                   |
| 2.5.3 ( ) facilidade de entrega dos produtos | 2.5.4 ( ) são produtos com os quais a Cooperativa não trabalha |
| 2.5.4 ( ) outros:                            |  |

2.6 Em relação ao futuro, sua perspectiva é permanecer como associado à Cooperativa?

|                                |
|--------------------------------|
| 2.6.1 ( ) sim 2.6.2 ( ) não    |
| 2.6.3 Por quê (justificativa)? |

2.7 Você conhece as regras de funcionamento da Cooperativa (estatuto social, direitos e deveres dos associados, etc.)?

2.7.1 ( ) sim 2.7.2 ( ) não

2.8 SE NÃO PARA A QUESTÃO ANTERIOR, indique os motivos desse desconhecimento.

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 2.8.1 ( ) falta de divulgação                         | 2.8.2 ( ) falta de interesse |
| 2.8.3 ( ) falta de tempo em participar das atividades | 2.8.4 ( ) outros:            |

2.9 Ainda em relação ao desconhecimento das regras (RESPOSTA NEGATIVA PARA A QUESTÃO 2.7), essa situação interfere em sua atividade como produtor:

|                                    |                         |                         |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2.9.1 ( ) negativamente            | 2.9.2 ( ) é indiferente | 2.9.3 ( ) positivamente |
| 2.9.4 ( ) Por quê (justificativa): |                         |                         |

2.10 RESPONDER APENAS SE NA QUESTÃO 2.7 A RESPOSTA TENHA SIDO POSITIVA. Você considera que essas regras estão adequadas, ou seja, atendem às necessidades dos associado?

2.11.1 ( ) nunca 2.11.2 ( ) às vezes 2.11.3 ( ) sempre

2.11 RESPONDER APENAS SE NA QUESTÃO 2.7 A RESPOSTA TENHA SIDO POSITIVA. Como adquiriu esse conhecimento?

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| 2.10.1 ( ) cursos e palestras           | 2.10.2 ( ) leitura do estatuto |
| 2.10.3 ( ) através de outros associados | 2.10.4 ( ) reuniões            |
| 2.10.5 ( ) outros:                      |                                |

2.12 RESPONDER APENAS SE NA QUESTÃO 2.7 A RESPOSTA TENHA SIDO POSITIVA. Já presenciou ou tomou conhecimento de não cumprimento das regras por algum associado?

2.12.1 ( ) sim 2.12.2 ( ) não

2.13 SE SIM PARA QUESTÃO ANTERIOR (questão 2.12), houve algum tipo de punição?

2.13.1 ( ) sim 2.13.2 ( ) não

2.14 Como você avalia a gestão da Cooperativa?

2.14.1 ( ) nada boa 2.14.2 ( ) pouco boa 2.14.3 ( ) moderada 2.14.4 ( ) muito boa 2.14.5 ( ) excelente

2.15 Tem oportunidade de conversar com algum dirigente da Cooperativa acerca de questões que considera importantes para a cooperativa?

2.15.1 ( ) nunca 2.15.2 ( ) às vezes 2.15.3 ( ) sempre

2.16 Qual a sua posição em relação à participação dos dirigentes da Cooperativa em movimentos sociais e órgãos de governo?

|                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| 2.16.1 ( ) totalmente contra         | 2.16.2 ( ) contra    |
| 2.16.3 ( ) nem favorável, nem contra | 2.16.4 ( ) favorável |
| 2.16.5 ( ) totalmente favorável      |                      |
| 2.16.6 Por que (justificativa)?      |                      |

### Quadro 03: Processos de construção coletiva

3.1 As principais questões na Cooperativa são definidas:

|                           |                          |  |                                       |
|---------------------------|--------------------------|--|---------------------------------------|
| 3.1.1 ( ) pelo presidente | 3.1.2 ( ) pela diretoria | 3.1.3 ( ) por um pequeno grupo de associados | 3.1.4 ( ) pela maioria dos associados |
|---------------------------|--------------------------|--|---------------------------------------|

3.2 Outras organizações como (associações, sindicatos, movimentos sociais, etc) influenciam na tomada de decisão da Cooperativa?

|                 |                    |                  |
|-----------------|--------------------|------------------|
| 3.2.1 ( ) nunca | 3.2.2 ( ) às vezes | 3.2.3 ( ) sempre |
|-----------------|--------------------|------------------|

3.3 Você participa das atividades onde são definidas questões importantes para a Cooperativa?

|                 |                    |                  |
|-----------------|--------------------|------------------|
| 3.3.1 ( ) nunca | 3.3.2 ( ) às vezes | 3.3.3 ( ) sempre |
|-----------------|--------------------|------------------|

3.3.4 Por quê (justificativa)?

3.4 Você considera que é dado espaço para que os associados se manifestem?

|                 |                    |                  |
|-----------------|--------------------|------------------|
| 3.4.1 ( ) nunca | 3.4.2 ( ) às vezes | 3.4.3 ( ) sempre |
|-----------------|--------------------|------------------|

3.5 EM CASO DE RESPOSTA POSITIVA NA QUESTÃO ANTERIOR - 3.4, já se manifestou em algum desses momentos?

|                 |                    |                  |
|-----------------|--------------------|------------------|
| 3.5.1 ( ) nunca | 3.5.2 ( ) às vezes | 3.5.3 ( ) sempre |
|-----------------|--------------------|------------------|

3.5.4 Por quê (justificativa)?

3.6 Antes dessas reuniões para tomada de decisão, há algum tipo de esclarecimento aos associados acerca do tema em questão?

|                 |                    |                  |
|-----------------|--------------------|------------------|
| 3.6.1 ( ) nunca | 3.6.2 ( ) às vezes | 3.6.3 ( ) sempre |
|-----------------|--------------------|------------------|

3.7 Você considera que as decisões são totalmente implementadas?

|                 |                    |                  |     |
|-----------------|--------------------|------------------|-----|
| 3.7.1 ( ) nunca | 3.7.2 ( ) às vezes | 3.7.3 ( ) sempre | 3.4 |
|-----------------|--------------------|------------------|-----|

3.8 Em geral as decisões beneficiam mais

|                         |   |                               |
|-------------------------|---|-------------------------------|
| 3.8.1 ( ) os dirigentes | 3.8.2 ( ) pequenos grupos de associados | 3.8.3 ( ) todos os associados |
|-------------------------|---|-------------------------------|

3.8.4 Por quê (justificativa)?

3.9 Como geralmente você toma conhecimento acerca das atividades da Cooperativa?

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 3.9.1 ( ) através dos dirigentes | 3.9.2 ( ) através de outros associados |
|----------------------------------|--|

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| 3.9.3 ( ) correspondência da cooperativa | 3.9.4 ( ) informes em reuniões |
|--|--------------------------------|

|                   |
|-------------------|
| 3.9.5 ( ) outros: |
|-------------------|

#### Quadro 04: Resultados percebidos

##### 4.1 Sem a Cooperativa sua vida estaria:

|                                |                |                          |                  |                        |
|--------------------------------|----------------|--------------------------|------------------|------------------------|
| 4.1.1 ( ) muito pior           | 4.1.2 ( ) pior | 4.1.3 ( ) da mesma forma | 4.1.4 ( ) melhor | 4.1.5 ( ) muito melhor |
| 4.1.6 Por quê (justificativa)? |                |                          |                  |                        |

##### 4.2 Qual a sua expectativa (econômica e social) para os próximos anos?

|                          |                    |                           |                    |                          |
|--------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| 4.2.1 ( ) muito negativa | 4.2.2 ( ) negativa | 4.2.3 ( ) sem expectativa | 4.2.4 ( ) positiva | 4.2.5 ( ) muito positiva |
|--------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|

##### 4.3 Hoje, para o Itamarati, a Cooperativa é:

|                           |                            |                       |                      |                            |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 4.3.1 ( ) nada importante | 4.3.2 ( ) pouco importante | 4.3.3 ( ) irrelevante | 4.3.4 ( ) importante | 4.3.5 ( ) muito importante |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|

##### 4.4 Você acredita que no futuro a Cooperativa será (grau de importância):

|                                |                            |                       |                      |                            |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|
| 4.4.1 ( ) nada importante      | 4.4.2 ( ) pouco importante | 4.4.3 ( ) irrelevante | 4.4.4 ( ) importante | 4.4.5 ( ) muito importante |
| 4.4.6 Por quê (justificativa)? |                            |                       |                      |                            |

Horário final:

## Anexo II – Roteiro de entrevistas

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Planaltina – FUP**  
**Prog. de Pós-Grad. em Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural - PPGMADER**  
**Instituição apoiadora: Instituto Federal Brasília – IFB/Gama**

### Roteiro de entrevista com dirigentes da Cooperativa

**Entrevistador:**

**Data:** \_\_\_\_\_ **Horário inicial:** \_\_\_\_\_

|  |  |
|--|--|
| <b>Entrevistado:</b>   |  |
| <b>Sexo:</b> ( ) M ( ) F   | <b>Idade:</b> _____ <b>Escolaridade:</b> _____ |
| <b>Cargo na Cooperativa:</b> _____   |  |
| <b>Data de associação:</b> _____   |  |
| <b>Origem (Cidade/estado/país):</b> _____  |  |
| <b>Origem (antes do assentamento):</b> ( ) cidade ( ) empregado rural ( ) acampado |  |
| <b>Contato - Fone:</b> _____   | <b>e-mail:</b> _____                           |

O que levou à criação da Cooperativa?

Qual o papel de instituições como Incra e MST nesse processo?

Quais os principais desafios têm sido apresentados à Cooperativa?

Qual a sua expectativa em relação ao desenvolvimento da Cooperativa?

Como é o processo decisório na Cooperativa?

Como é feita a divulgação das atividades e eventos realizados pela Cooperativa?

Outras organizações atuam nesse processo? De que forma?

Na sua opinião, essa forma está adequada, ou precisa ser melhorada? Por que?

As regras e decisões são cumpridas integralmente?

Como a direção da Cooperativa procura resolver situações em que o associado deixa de cumprir as regras estabelecidas?

A Cooperativa trabalha com não cooperado? Se sim, há algum tipo de diferenciação entre cooperado e não cooperado?

Fale acerca da importância da Cooperativa para os associados e para o Itamarati.

Quais caminhos serão percorridos pela Cooperativa nos próximos anos?

Horário final: \_\_\_\_\_