

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O MITO DO COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE ASSOCIADOS OU  
CONDOMÍNIO DE SÓCIOS?**

THAÍS IKUHARA SANTOS

CURITIBA

2009

**“O MITO DO COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE ASSOCIADOS OU CONDOMÍNIO DE SÓCIOS?”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO**  
**COORDENADOR DO MESTRADO**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



**PROF. DR. JOSÉ HENRIQUE DE FARIA**  
**PRESIDENTE**



**PROF. DR. OSMAR PONCHIROLLI**  
**MEMBRO**



**PROFª. DRª. SIEGLINDE KINDL DA CUNHA**  
**MEMBRO**

THAÍS IKUHARA SANTOS

**O MITO DO COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE ASSOCIADOS OU  
CONDOMÍNIO DE SÓCIOS?**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

CURITIBA

2009

À minha família querida e seus novos integrantes.

*A um príncipe, portanto, não é necessário que de fato possua as sobreditas qualidades; é necessário, porém, e muito, que ele pareça possuí-las. Antes ousar dizer que, possuindo-as e praticando-as sempre, elas redundam em prejuízo para si, ao passo que, simplesmente dando a impressão de possuí-las, as mesmas mostram toda a sua utilidade.*

*(O Príncipe, Maquiavel)*

## RESUMO

A atual sociedade é marcada por relações materiais de produção caracterizadas pela reprodução e o acúmulo de capital, realizados por meio da apropriação dos meios de produção, da divisão do trabalho e da extração da mais-valia. Frente às precariedades do trabalho e ao aumento da desigualdade social, decorrentes desse modo de produção, surgem as cooperativas. Essas organizações buscam novas formas de produção resistentes ao modelo predominante capitalista e possuem suas bases em valores democráticos, de igualdade, solidariedade e responsabilidade social, ao contrário das organizações de produção capitalistas, que visam unicamente o lucro em detrimento dos indivíduos. Entretanto, devido a *gaps* na legislação e a regalias financeiras proporcionadas a esse tipo de organização, existem muitas cooperativas no país que, embora formalmente sejam consideradas como tais, suas práticas não condizem com os princípios e ideais do cooperativismo. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo verificar e analisar as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os associados e duas organizações cooperativistas agropecuárias, para se compreender os motivos que levam os cooperados a se associarem às respectivas cooperativas. Para isso realizou-se um estudo multicaso de caráter analítico e predominantemente quantitativo em duas cooperativas agropecuárias. Os dados secundários foram coletados através de documentos, jornais, revistas, sites e bibliografias e os dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas, conversas informais, observação não-participante em Assembleias e questionário estruturado. Os resultados demonstraram que as duas cooperativas analisadas são expressivamente diferentes, sendo possível constatar que uma delas, a cooperativa Alfa, não pode ser considerada uma cooperativa, mas sim uma organização de produção capitalista, cujo objetivo está voltado ao acúmulo e à reprodução do capital. Os vínculos identificados na Alfa consistem em vínculos predominantemente econômico-financeiros. A outra cooperativa analisada, cooperativa Beta, mostra-se claramente como uma organização resistente ao modo de produção capitalista, demonstrando inclusive algumas dificuldades decorrentes de tal resistência. Os vínculos mais fortemente identificados estão ligados à qualidade de vida, à gestão democrática e às relações de amizade. Os vínculos organizacionais são coerentes com as características das respectivas cooperativas e, apesar de as duas serem consideradas organizações de mesma natureza, são extremamente distintas.

Palavras-chave: Cooperativismo. Autogestão. Vínculo organizacional.

## ABSTRACT

The current society is marked by material relations of production characterized by the reproduction and accumulation of capital, achieved through the ownership of the means of production, division of labor and the extraction of surplus value. Because of the precariousness of work and the increasing social inequality resulted from this type of production, cooperatives were created. These organizations seek new ways of production that aims to resist to the predominant capitalist model and has its foundations in democratic values, equality, solidarity and social responsibility, unlike the capitalist organization of production, aiming only to profit at the expense of individuals. However, due to gaps in legislation and financial benefits given to these organizations, there are many cooperatives in the country which, although formally be considered as such, its practices do not match the cooperativism's principles and ideals. In this context, this study aimed to verify and analyze the relations between organizational characteristics and the ties between members and two agricultural cooperatives, to understand the reasons that made the cooperated associate to the their cooperatives. To reach this it was made an analytical case study predominantly quantitative in two agricultural cooperatives. The secondary data were collected through documents, newspapers, magazines, websites and bibliographies and primary data through semi-structured interviews, informal conversations, non-participant observation in meetings of the cooperatives and structured questionnaire. The results showed that the two cooperatives can be considered significantly different, and one of them, the cooperative Alfa, cannot be considered a cooperative, but an organization of capitalist production, whose aim is focused to the accumulation and reproduction of the capital. The ties identified in Alfa are predominantly economic and financial links. The other examined cooperative, cooperative Beta, is clearly an organization resistant to the capitalist mode of production, including showing some difficulties arising from such resistance. The strongest ties identified are focused to quality of life, to the democratic management and to the relations of friendship. The organizational ties are consistent with the characteristics of their cooperatives and, although the two organizations are considered from the same type and nature, they are extremely distinct from each other.

Keywords: Cooperativism. Self-management. Organizational ties.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura organizacional da Alfa.....	30
Figura 2 – Estrutura organizacional da Beta .....	39
Figura 3 – Estrutura organizativa do cooperativismo para a OCB.....	59
Figura 4 – Estrutura organizativa do cooperativismo no MST .....	63
Figura 5 – Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes....	130



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos cooperados da Alfa.....	31
Gráfico 2 – Número de filhos dos cooperados da Alfa .....	33
Gráfico 3 – Renda familiar mensal em relação à escolaridade dos cooperados da Alfa.....	35
Gráfico 4 – Tempo como cooperado na Alfa (em anos). .....	36
Gráfico 5 – Faixa etária dos cooperados na Beta (em anos). .....	41
Gráfico 6 – Número de filhos dos cooperados na Beta. ....	42
Gráfico 7 – Tempo como cooperado na Beta (em anos). .....	43
Gráfico 8 – Representatividade do cooperativismo por ramo de atividade.....	59
Gráfico 9 – Exportações das cooperativas brasileiras (em US\$).....	61
Gráfico 10 – Quantidade de produtos produzidos pelos cooperados da Alfa .....	99
Gráfico 11 – Cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade em 2007.....	102
Gráfico 12 – Pessoas que auxiliam na produção dos cooperados da Beta .....	108
Gráfico 13 – Semelhança entre a Alfa e as empresas privadas .....	118
Gráfico 14 – Semelhança entre a Beta e as empresas privadas .....	119
Gráfico 15 – Capacidade de a Alfa competir com empresas privadas .....	119
Gráfico 16 – Capacidade de a Beta competir com empresas privadas.....	120
Gráfico 16 – Impacto que causaria aos outros cooperados se saísse da cooperativa .....	134
Gráfico 17 – Impacto que causaria à Alfa se saísse da cooperativa .....	134
Gráfico 18 – Impacto que causaria aos outros cooperados se saísse da cooperativa .....	139
Gráfico 19 – Impacto que causaria à Beta se saísse da cooperativa.....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características organizacionais encontradas nas cooperativas.....	21
Quadro 2 – Vínculos encontrados nas cooperativas.....	22
Quadro 3 – Relação dos participantes das entrevistas, conversas informais, e comentários citados diretamente na pesquisa .....	25
Quadro 4 – Formas de cooperação adotadas pelo MST .....	64
Quadro 5 – Objetivos da cooperativa Alfa na opinião dos cooperados.....	69
Quadro 6 – Principais objetivos da cooperativa Alfa na opinião dos cooperados .....	70
Quadro 7 – Objetivos da cooperativa Beta na opinião dos cooperados .....	71
Quadro 8 – Principais objetivos da cooperativa Beta na opinião dos cooperados .....	72
Quadro 9 – O que é ser um cooperado da Alfa na opinião dos cooperados.....	73
Quadro 10 – O que é ser cooperado da Beta na opinião dos cooperados.....	74
Quadro 11 – Opinião dos cooperados da Alfa a respeito da educação e formação.....	84
Quadro 12 – Opinião dos cooperados da Alfa a respeito do auxílio à comunidade.....	85
Quadro 13 – Opinião dos cooperados da Beta a respeito da educação e formação .....	88
Quadro 14 – Opinião dos cooperados da Beta a respeito do auxílio à comunidade.....	89
Quadro 15 – Relações de propriedade e de controle econômico.....	110
Quadro 16 – Tomada de decisão na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados .....	113
Quadro 17 – Tomada de decisão na cooperativa Beta na opinião dos cooperados .....	117
Quadro 18 – Diferenças existentes entre o cooperativismo alternativo e o cooperativismo tradicional .....	121
Quadro 19 – Classificação das cooperativas quanto à finalidade e à natureza orgânica.....	127
Quadro 20 – Motivos pela associação e permanência na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados .....	133
Quadro 21 – Principais motivos pela associação e permanência na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados .....	135
Quadro 22 – Motivos pela associação e permanência na cooperativa Beta na opinião dos cooperados .....	141

Quadro 23 – Principais motivos pela associação e permanência na cooperativa Beta na opinião dos cooperados .....	142
Quadro 24 – Aspectos analisados na Alfa e na Beta .....	151

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nível de instrução dos cooperados da Alfa .....	32
Tabela 2 – Principal atividade profissional dos cooperados da Alfa.....	32
Tabela 3 – Estado civil dos cooperados da Alfa.....	33
Tabela 4 – Renda familiar mensal dos cooperados da Alfa .....	34
Tabela 5 – Tempo como cooperado na Alfa (em anos).....	36
Tabela 6 – Avaliação dos cooperados da Alfa em relação ao tamanho de suas terras e produção .....	36
Tabela 7 – Sexo dos cooperados da Beta .....	40
Tabela 8 – Nível de instrução dos cooperados da Beta .....	41
Tabela 9 – Principal atividade profissional dos cooperados da Beta .....	42
Tabela 10 – Estado civil dos cooperados da Beta .....	42
Tabela 11 – Avaliação dos cooperados da Beta em relação ao tamanho de suas terras e produção .....	44
Tabela 12 – Número de cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade .....	60
Tabela 13 – Produtos produzidos pelos cooperados da Alfa.....	99
Tabela 14 – Atividades exercidas na cooperativa Beta pelos cooperados .....	101
Tabela 15 – Evolução do número de cooperativas, associados e empregados no setor agropecuário .....	103
Tabela 16 – Número de cooperados da Alfa que realizam atividades na cooperativa .....	104
Tabela 17 – Pessoas que auxiliam na produção dos cooperados da Alfa.....	104
Tabela 18 – Número de funcionários assalariados contratados pelos cooperados da Alfa ....	105
Tabela 19 – Estrutura fundiária do Brasil, 2003.....	105
Tabela 20 – Proprietários da produção dos cooperados .....	111

## **LISTA DE SIGLAS**

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AGE – Assembleia Geral Extraordinária

AGO – Assembleia Geral Ordinária

CCA – Cooperativa Central dos Assentados em Reforma Agrária

CNCOOP – Confederação Nacional das Cooperativas

CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária

CPA – Cooperativa de Produção Agropecuária

CPS – Cooperativa de Comercialização e Serviços

FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

FISC – Fundo de Investimento Social e Cultural

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCE – Organização das Cooperativas do Estado

PIB – Produto Interno Bruto

TRR – Transportador Revendedor Retalhista

UEN – Unidades Estratégicas de Negócios

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Definição das categorias de análise .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Coleta e análise dos dados .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Limitações da pesquisa .....</b>	<b>27</b>
<b>3. COOPERATIVA ALFA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Caracterização dos cooperados da Alfa .....</b>	<b>31</b>
<b>4. COOPERATIVA BETA .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Caracterização dos cooperados da Beta .....</b>	<b>40</b>
<b>5. COOPERATIVISMO E ORGANIZAÇÕES COOPERATIVISTAS .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Breve história do cooperativismo no mundo e no Brasil.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.1 Cooperativismo no Brasil e o MST.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2 A situação do cooperativismo no Brasil: estruturas conforme as necessidades.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2.1 A Organização das Cooperativas Brasileiras .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2.2 A Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3 Cooperativas: o formal, o nominal e o real .....</b>	<b>65</b>
<b>5.3.1 Princípios cooperativistas.....</b>	<b>74</b>
5.3.1.1 Os princípios cooperativistas na Alfa.....	81
5.3.1.2 Os princípios cooperativistas na Beta.....	86
<b>5.3.2 As organizações cooperativas na prática: resistir ou ceder?.....</b>	<b>91</b>
<b>5.3.3 O cooperativismo nas cooperativas Alfa e Beta .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.4 Tipos de gestão.....</b>	<b>111</b>
<b>5.4 Comparando as características organizacionais na Alfa e na Beta.....</b>	<b>122</b>
<b>6. VÍNCULO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>128</b>
<b>6.1 Vínculos na cooperativa Alfa .....</b>	<b>131</b>
<b>6.2 Vínculos na cooperativa Beta.....</b>	<b>136</b>
<b>6.3 Comparando os vínculos na Alfa e na Beta .....</b>	<b>144</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>145</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>159</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para se compreender as relações sociais em uma sociedade é imprescindível que se entendam as relações materiais de produção. Na sociedade moderna, cujo modo de produção é o capitalista, o centro de todas as relações torna-se o mercado e o objetivo principal passa a ser o acúmulo de capital.

Com a apropriação dos meios de produção, intensificado principalmente após a Revolução Industrial, houve a separação entre o detentor desses meios - o capitalista - e o trabalhador, que vende sua força de trabalho, perdendo o controle da produção. A partir disto, este se torna alienado ao processo produtivo, sendo apenas mais uma “engrenagem” comprada pelo capitalista para produzir mais-valia, que provém do trabalho não-pago. A mais-valia, adquirida única e exclusivamente a partir da exploração do trabalhador, é o elemento indispensável para a acumulação de capital.

Com o tempo, o capital tem aprimorado seus mecanismos de reprodução e, orientando a sociedade para a expansão e a acumulação, resultou em uma forma incontrolável de controle sociometabólico. O sistema de sociometabolismo do capital consiste, conforme Mészáros (2002), no complexo caracterizado pela divisão hierárquica do trabalho, que subordina suas funções vitais ao capital e é sustentada pelo tripé: capital, trabalho e Estado. Este complexo surgiu no curso da história como uma poderosa estrutura totalizadora de controle a qual tudo o mais, inclusive seres humanos, deve se ajustar (MÉSZÁROS, 2002). A estrutura de capital tornou-se, portanto impessoal, sendo que mesmo os capitalistas mais ricos são obrigados a obedecerem aos imperativos objetivos de todo o sistema para não sofrerem as consequências e perderem o negócio. A partir disto, a sociedade, escrava do sistema de capital, torna-se uma sociedade reprimida, controlada e apática.

Para Faria e Meneghetti (2007) a posição totalitária do sistema não possibilita qualquer forma de organização econômica diferente, sendo que os grupos que resistem a este sistema, tentando desenvolver formas alternativas de produção e gestão, invariavelmente tenderão a se emoldurar, em maior ou menor grau, em algum elo da cadeia econômica, à forma de vida imposta pela sociedade industrial.

Sendo a reprodução e o acúmulo de capital os determinantes das relações produtivas, as organizações acabam passando por cima de “quase tudo” para alcançar o objetivo do lucro. Objetivando o acúmulo e a reprodução do capital, o sistema capitalista é um sistema de exclusão social, em que a desigualdade tende a aumentar cada vez mais. Além disso, o

desemprego estará sempre presente, já que permite maiores exigências e precariedades do trabalho com maior aceitação do trabalhador; é condição de existência do modo de produção capitalista.

Diante das condições precárias dos trabalhadores resultantes do sistema de capital, surgem alternativas à forma de produção predominante como uma maneira de defender os interesses dos trabalhadores, em prol da emancipação dos mesmos. O cooperativismo, que surge na Inglaterra no século XIX como resposta às condições precárias do trabalho no período industrial, apresenta uma proposta de organização baseada no trabalho coletivo e na democracia. Demonstra a presença das contradições do capitalismo, sendo este um movimento que surgiu contra o capitalismo, porém a partir dele.

A cooperativa consiste na associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para suprir suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gerida democraticamente. Este tipo de organização possui como foco de seus negócios as pessoas e não o capital, tendo como princípios: a *adesão voluntária e livre* à organização; a *gestão democrática*, controlada pelos membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões; a *participação econômica dos membros*, que contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente; a *autonomia e independência*, assegurando sempre o controle democrático dos membros; a *educação, formação e informação* dos membros, representantes e trabalhadores para o desenvolvimento da cooperativa; a *intercooperação*, com outras cooperativas reforçando o movimento cooperativo; o *interesse pela comunidade*, auxiliando no desenvolvimento das comunidades locais; e a *indiscriminação política e religiosa* (CONCRAB, 1998; INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2008).

A partir da ideia de que a cooperativa pode ser um ponto de resistência, uma contradição do capitalismo e uma alternativa de forma produtiva, surgiu o interesse em realizar a presente pesquisa, focando então nas organizações de produção cooperativista. No entanto, no decorrer da pesquisa de campo observou-se que muitas das cooperativas não possuem valores e princípios cooperativistas, como dito em seus discursos.

Conforme a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras (2007), no Brasil existem atualmente 7.672 cooperativas. Entretanto são poucas as que seguem os valores e princípios cooperativistas, pois muitas vezes seu objetivo principal não é a democracia na organização, mas resultados financeiros e regalias fiscais. Em outros casos ocorre a tentativa



de uma gestão coletiva, no entanto, devido às exigências do mercado, muitas delas acabam adotando práticas gerenciais capitalistas para sobreviverem.

No entanto, há cooperativas que surgiram a partir de outras necessidades em decorrência das condições precárias de trabalho. Formadas por produtores rurais que perderam suas terras para grandes produtores, essas cooperativas são chamadas de Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA) e são ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST). Essas cooperativas, apesar de apresentarem algumas deficiências, parecem se aproximar mais da cooperativa ideal, cujo foco é no indivíduo e na resistência ao modo de produção capitalista.

Neste contexto, tendo em vista que existem inúmeras cooperativas com características diversas e que muitas delas não poderiam nem sequer ser chamadas de cooperativas, questiona-se: quais seriam os reais motivos que levam os cooperados a se associarem as cooperativas? Seriam os princípios cooperativistas? Seria a forma de gestão? Seriam as vantagens econômicas? Seria por falta de opção? Esses motivos se diferenciam conforme os objetivos das cooperativas? A partir desses questionamentos, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os associados e as organizações cooperativistas?*

Dentre os diversos ramos do cooperativismo, o ramo agropecuário tem considerável representatividade, tendo sido responsável, no ano de 2007, por 38,41% do total do PIB agropecuário e 47,45% do PIB cooperativo e 2,85% do PIB brasileiro (OCB, 2007). Considerando tal representatividade, decidiu-se por pesquisar cooperativas deste ramo, intencionando compreender se seria possível alcançar tais resultados sem adotar práticas de organizações produtivas capitalistas.

O objetivo geral, portanto foi definido como: verificar e analisar as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os associados e as organizações cooperativistas agropecuárias.

As características organizacionais consideradas nesta pesquisa referem-se principalmente ao tipo de gestão, bem como às características referentes aos valores e princípios cooperativistas, apresentados anteriormente. Parte-se do conceito de organização definido por Faria (2007a, p. 27) de que as organizações são “construções sociais complexas, dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias”.

O que se deve buscar no estudo das organizações são as relações internas e externas de poder, manifestadas em suas formas de controle e em sua ação mediadora de objetivos e desejos, e em sua inserção dinâmica e contraditória na sociedade globalizada. [...] O suporte de análise deve ser as relações entre os sujeitos coletivos, no campo do trabalho, da produção, da realização, do imaginário ou dos afetos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, ou seja, as relações de poder (FARIA, 2007b, p.11).

Considera-se vínculo como sendo uma dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo, tendo como consequência uma conduta mais ou menos fixa com o objeto, formando uma pauta de conduta que tende a se repetir automaticamente, tanto na relação interna quanto na relação externa com o objeto (PICHON-RIVIÈRE, 1998; FARIA; SCHMITT, 2007). O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, já que as partes devem estar interessadas na relação, ter desejo pela vinculação.

Para o alcance, portanto, do objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar as cooperativas;
- b) Identificar e analisar as **diferenças organizacionais** entre as cooperativas;
- c) Identificar e analisar os motivos que levam à **associação** dos cooperados em cada cooperativa;
- d) Identificar e analisar os motivos que levam à **permanência** dos cooperados em cada cooperativa;
- e) Analisar como se dão os **vínculos** entre os cooperados e as cooperativas;
- f) Verificar as **diferenças e semelhanças** nos vínculos identificados entre os cooperados e as cooperativas;
- g) Verificar as **relações** entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os cooperados e as cooperativas.

A partir disto, foram analisadas duas cooperativas agropecuárias com características organizacionais expressivamente diferentes: uma mais voltada aos valores e princípios cooperativistas, centrada nos sujeitos associados; e outra voltada às exigências do mercado, centrada nos resultados financeiros.

A primeira cooperativa, chamada ficticiamente de Alfa, é uma cooperativa renomada nacionalmente, associada à OCB, localizada no interior do Estado de São Paulo; e a outra, chamada ficticiamente de Beta, localiza-se no interior do Estado do Paraná, associada à CONCRAB (Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária) e ligada ao MST.

Para o alcance dos objetivos apresentados, foi realizado, portanto, um estudo multicaso, de caráter analítico, predominantemente quantitativo. O trabalho de campo teve

início em setembro de 2007 e término em dezembro de 2008, sendo os dados secundários coletados por meio de documentos, jornais, revistas, sites e bibliografias – e os dados primários coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes e cooperados; conversas informais com gerentes e cooperados; observação não-participante em Assembleias das cooperativas; e questionário estruturado aplicado aos cooperados. Para a fase quantitativa, definiu-se uma amostra representativa para a Alfa de 391 cooperados e para a Beta optou-se por senso, devido ao menor número de cooperados, resultando em 33 questionários.

Analisando os resultados obtidos verificou-se que as duas cooperativas são significativamente diferentes. Enquanto a Alfa surgiu da necessidade de facilitar a comercialização dos produtores rurais, possuindo, portanto, um foco maior no desenvolvimento econômico-financeiro dos seus cooperados, a Beta surgiu da necessidade de sobrevivência dos assentados do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra, a fim de organizá-los de maneira coletiva e democrática com o objetivo de proporcionar vida digna aos esses e suas famílias. A Beta pode ser caracterizada como uma cooperativa propriamente dita, porém a Alfa não passa de uma organização de produção capitalista, na qual os cooperados são na verdade sócios da organização que exigem bons resultados financeiros da mesma. Os vínculos estão diretamente relacionados às características organizacionais das cooperativas, visto que na Alfa identificam-se vínculos voltados a benefícios financeiros, como facilidade de pagamento e preços baixos; e na Beta os vínculos estão relacionados ao bem estar do indivíduo e na gestão democrática, como o trabalho coletivo, a alimentação de qualidade e as relações de amizade.

Por fim, é importante ressaltar que, por meio desta pesquisa, pretende-se apresentar o cooperativismo brasileiro a partir de uma visão crítica, questionadora e alternativa às visões prevalecentes na maioria das pesquisas sobre cooperativismo na área da Administração, predominantemente gerencialistas. Ademais, esta pesquisa pode auxiliar em políticas de conscientização e incentivo para comunidades e cooperativas no país, além de proporcionar informações para possíveis alterações na legislação a fim de evitar a criação de “pseudocooperativas”.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A definição da metodologia de pesquisa é extremamente importante, pois é através dela que se atribui credibilidade ao estudo, explicando à comunidade científica como o trabalho foi colocado em prática. Vieira (2004) afirma que a metodologia permite a avaliação dos tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação).

O objetivo do presente estudo consistiu em verificar e analisar as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os cooperados e as cooperativas agropecuárias. A partir do objetivo proposto e do problema de pesquisa, definiram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais as características organizacionais das cooperativas?
- b) Quais as diferenças organizacionais entre as cooperativas?
- c) Quais os vínculos presentes entre os cooperados e as cooperativas?
- d) Quais as diferenças e semelhanças nos vínculos identificados entre os cooperados e as respectivas cooperativas?
- e) Quais as relações entre as características organizacionais e os vínculos organizacionais identificados?

As cooperativas escolhidas foram: a cooperativa Alfa, localizada no interior do estado de São Paulo, cujas características organizacionais e os vínculos são mais voltados às exigências do mercado e centrados nos resultados financeiros; e a cooperativa Beta, localizada no interior do estado do Paraná, cujas características organizacionais e os vínculos são mais voltados aos valores e princípios cooperativistas e centrados nos sujeitos associados.

### **2.1 Delineamento da pesquisa**

Conforme Vieira (2004), o delineamento da pesquisa envolve a caracterização da pesquisa, as especificidades do método (etnográfico, estudo de caso, história oral, etc.), o tipo de corte, o nível e a unidade de análise.

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa analítica com referência no campo empírico, predominantemente quantitativa, de coleta de dados. Para o alcance do

objetivo proposto foi realizado um estudo multicaso em duas cooperativas agropecuárias com características organizacionais potencialmente distintas.

De acordo com Yin (2005), um estudo de caso consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este tipo de estudo prepara o pesquisador para descobertas inesperadas, exigindo muitas vezes a reorientação do estudo e permite que ele observe as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos que observa (BECKER, 1999).

Como a pesquisa visou descrever as características e os vínculos organizacionais presentes em um determinado momento, o corte utilizado foi o corte transversal. O nível de análise da presente pesquisa foi o nível organizacional, visto que teve como objeto central de interesse as organizações. As unidades de análise para a fase qualitativa foram os gestores e os cooperados no caso da cooperativa Alfa e o membro da Secretaria e cooperados na cooperativa Beta, e para a fase quantitativa cooperados da Alfa e da Beta.

A pesquisa consistiu em etapas qualitativas, tanto para adquirir dados para a elaboração do instrumento de coleta de dados, como para aprofundar outros aspectos relevantes para a pesquisa; e uma etapa quantitativa (pesquisa *survey*). Conforme Richardson (1989, p. 39), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa

podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Enquanto a etapa qualitativa teve uma maior profundidade e menor amplitude, a etapa quantitativa consistiu em uma análise menos profunda, no entanto possibilitou a generalização da amostra para a população que, no caso, são os cooperados. A pesquisa quantitativa tem como característica principal a quantificação dos dados e a generalização dos resultados para a população a ser pesquisada. Este tipo de pesquisa procura descrever quantitativamente tendências, comportamentos, intenções, percepções, motivações, características demográficas de uma determinada população a ser pesquisada, através de uma amostra da mesma (CRESWELL, 2007).

## 2.2 Definição das categorias de análise

O objetivo dessa pesquisa consistiu em verificar e analisar as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os cooperados e as cooperativas agropecuárias Alfa e Beta. Para isso, foram identificadas as seguintes categorias de análise, apresentadas nos Quadros 1 e 2:

<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>ELEMENTOS CONSTITUTIVOS</b>	<b>ELEMENTOS DO CAMPO EMPÍRICO</b>
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS</b>	Características sócio-econômicas dos cooperados	-
	Motivo da criação	- Econômicos - Políticos - Sociais
	Objetivo	- Foco no resultado financeiro - Foco no indivíduo
	Estrutura	- Hierarquizada - Horizontalizada - Centralizada - Descentralizada
	Divisão do trabalho	- Divisão planejamento/execução presente - Divisão planejamento/execução ausente
	Produção de mais-valia	- Trabalho assalariado - Trabalho não-assalariado
	Propriedade	- Propriedade real e legal - Propriedade real ou legal
	Tomada de decisão	- Coletiva - Não-coletiva
	Princípios do cooperativismo	- Presentes - Ausentes

Quadro 1 – Características organizacionais encontradas nas cooperativas

Fonte: Dados primários

É importante deixar claro que os elementos do campo empírico apresentados no quadro anterior não são os únicos encontrados nas cooperativas, mas os mais fortemente presentes conforme a análise, devendo, tais elementos, ser vistos como se estivessem em uma escala, onde cada um deles encontra-se em um dos extremos.

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	ELEMENTOS DO CAMPO EMPÍRICO
<b>VÍNCULOS</b>	Motivos de associação à cooperativa.	Identificação com a organização e sentimento de pertença
		Benefícios financeiros
		Integração entre os cooperados e os funcionários
	Motivos de permanência na cooperativa.	Reconhecimento e valorização
		Viver e trabalhar em coletivo
		Solidariedade
		Amizade entre os cooperados
		Qualidade de vida
		Garantia do emprego

Quadro 2 – Vínculos encontrados nas cooperativas  
 Fonte: Dados primários

### 2.3 Coleta e análise dos dados

O período de coleta de dados para esta pesquisa consistiu nos meses de setembro de 2007 a dezembro de 2008, incluindo as fases qualitativa e quantitativa. As fontes secundárias foram extraídas por meio de documentos, jornais, revistas, sites e bibliografia. Já as fontes primárias foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas<sup>1</sup> com gerentes e cooperados; conversas informais com gerentes e cooperados; observação não-participante em Assembleias das cooperativas; e por meio de questionário estruturado<sup>2</sup>.

A pesquisa iniciou-se com uma primeira aproximação às cooperativas, com conversas informais, algumas entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante. Posteriormente, realizaram-se outras visitas para a aplicação de questionário estruturado e algumas conversas informais com os cooperados.

Foram realizadas cinco visitas na Alfa, sendo a primeira visita, considerada “aproximação precária” (FARIA, 2007a), ocorrida em setembro de 2007 na sede da cooperativa, onde houve conversas informais com o gestor de Recursos Humanos. A segunda visita ocorreu em janeiro de 2008 na sede da cooperativa, para entrevista semi-estruturada

<sup>1</sup> As estruturas das entrevistas encontram-se nos Apêndices A e B.

<sup>2</sup> O questionário estruturado encontra-se no Apêndice C.

com o gestor de Recursos Humanos e análise documental (da revista, de documentos e do estatuto da cooperativa).

A terceira visita, em março de 2008, foi realizada em local específico para eventos da Alfa para observação não-participante da Assembleia Geral Ordinária. A quarta visita, ocorrida em março de 2008, foi realizada durante a Assembleia Geral Ordinária da cooperativa de crédito ligada à Alfa, para as entrevistas semi-estruturadas com os cooperados, resultando em um total de oito entrevistas, com a finalidade de auxiliar na elaboração do questionário estruturado. Por fim, a quinta visita ocorreu em agosto de 2008, em local específico para eventos da Alfa, em uma feira agropecuária anual da própria cooperativa para a aplicação dos questionários estruturados.

Considerando que há um total de 16.355 cooperados na Alfa, o valor da amostra, calculado conforme definições de Barbetta (2007), com erro amostral<sup>3</sup> de 5%, resultou em 391, portanto foram considerados na pesquisa quantitativa 391 questionários respondidos pelos cooperados da Alfa. Foi feita uma amostragem não-probabilística por conveniência. Aplicaram-se 370 questionários durante a quinta visita no evento da cooperativa e mais 200 questionários foram enviados às lojas das cooperativas, sendo que 83 desses foram respondidos. Do total de 453 questionários, eliminaram-se aqueles com maior número de questões não-respondidas, a fim de se obter o maior número de questionários respondidos completamente e corretamente. É importante informar que houve a realização do pré-teste dos questionários com cinco cooperados da Alfa. Não foram aplicados questionários de pré-teste aos cooperados da Beta pela dificuldade de acesso aos mesmos.

Na Beta houve apenas duas visitas, em decorrência da maior dificuldade de acesso ao local da cooperativa e, ao mesmo tempo, pela maior facilidade de acesso aos cooperados, que possuíam maior disponibilidade para as entrevistas e a aplicação dos questionários. Durante a primeira visita, em junho de 2008, que durou oito horas, houve a aproximação precária; conversas informais com os cooperados e com o membro da Secretaria (que também é cooperado); entrevista semi-estruturada com o membro da Secretaria da cooperativa acompanhado por mais dois cooperados da Coordenação da Beta; e entrevistas semi-estruturadas com seis cooperados para auxiliar na elaboração do questionário estruturado.

---

<sup>3</sup> O erro amostral é o valor máximo que o pesquisador admite errar na estimativa do parâmetro, ou seja, consiste na diferença entre os resultados da amostra e os resultados da população. Portanto, se o erro amostral é de 5%, existe a possibilidade de 5% dos dados coletados não estarem de acordo com a realidade da população. Os percentuais, neste caso, podem variar em 5% para mais ou para menos.



A segunda visita à Beta ocorreu em dezembro de 2008, com duração de três dias, na qual houve observação não-participante na Assembleia que ocorre quinzenalmente; pesquisa documental (jornal e estatuto da cooperativa); conversas informais com todos os cooperados; e aplicação dos questionários estruturados a todos os cooperados. Como a quantidade de cooperados é muito reduzida para a aplicação dos questionários a uma amostra, optou-se por realizar um senso na Beta, aplicando os questionários estruturados aos 33 cooperados que estavam presentes durante os três dias de visita. Existe um total de 36 cooperados, no entanto três estavam estudando fora da cooperativa, participando de um dos projetos de formação da Beta, não sendo possível contatá-los.

As entrevistas semi-estruturadas e as conversas informais, tanto com o gestor de RH da Alfa, como com o membro da Secretaria da Beta, tiveram como objetivo a compreensão de algumas características organizacionais, como o surgimento da cooperativa, os motivos da criação, os objetivos organizacionais, como as atividades são organizadas, como são tomadas as decisões e qual seria a principal diferença da cooperativa com empresas privadas.

As entrevistas semi-estruturadas com os cooperados tiveram como objetivo identificar os vínculos entre os cooperados e as respectivas cooperativas, bem como verificar o grau de participação desses na tomada de decisão das cooperativas. As conversas informais com os cooperados objetivaram a compreensão de aspectos ligados às características e os vínculos organizacionais de maneira a complementar os outros dados coletados da pesquisa.

Os questionários estruturados tiveram como objetivo identificar aspectos ligados a:

- a) Objetivos organizacionais;
- b) Tomada de decisão;
- c) Educação e formação dos cooperados;
- d) Responsabilidade social da cooperativa;
- e) Semelhanças e diferenças entre a cooperativa e empresas privadas;
- f) Motivos que levam à associação e permanência dos cooperados em suas respectivas cooperativas; e
- g) Características sócio-econômicas dos cooperados.

Para identificar os entrevistados nas transcrições, utilizaram-se códigos, onde a letra “A” representa cooperado da Alfa e “B” cooperado da Beta. A letra é seguida por um número que representa cada entrevistado. No Quadro 3 a seguir são listados os entrevistados, sua função na cooperativa e o tipo de coleta de dados da qual participaram.

<b>Código</b>	<b>Função na cooperativa</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Coleta de dados</b>
A-1	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-2	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-3	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-4	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-5	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-6	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-7	Cooperado	Alfa	Entrevista semi-estruturada exploratória
A-8	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-9	Gestor de RH	Alfa	Entrevista semi-estruturada e conversa informal
A-10	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-11	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-12	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-13	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-14	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-15	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-16	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
A-17	Cooperado	Alfa	Comentário no questionário estruturado
B-1	Cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-2	Cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-3	Filho de cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-4	Cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-5	Cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-6	Cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada exploratória
B-7	Secretário e cooperado	Beta	Entrevista semi-estruturada e conversa informal
B-8	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-9	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-10	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-11	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-12	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-13	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-14	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-15	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-16	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-17	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-18	Secretário e cooperado	Beta	Conversa informal
B-19	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-20	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-21	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-22	Cooperado	Beta	Comentário no questionário estruturado
B-23	Cooperado	Beta	Comentário no questionário estruturado
B-24	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-25	Cooperado	Beta	Conversa informal
B-26	Cooperado	Beta	Conversa informal

Quadro 3 – Relação dos participantes das entrevistas, conversas informais, e comentários citados diretamente na pesquisa

Fonte: Dados primários

Para a análise dos dados secundários, tanto da Alfa quanto da Beta, adotou-se a técnica de análise documental e para os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas e

conversas informais, adotou-se a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Bardin (1979) é um conjunto de técnicas metodológicas de análise das comunicações, que se aplicam a discursos extremamente diversificados e que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. “Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade” (BARDIN, 1979, p. 9). Deste modo, após a transcrição das entrevistas e das conversas informais, procurou-se identificar nos depoimentos as categorias de análise definidas: características organizacionais (principalmente, o grau de tomada de decisão) e vínculos organizacionais.

Para a percepção do processo de tomada de decisão, a observação não participativa foi técnica essencial na triangulação com os dados documentais e os dados coletados nas entrevistas e nos questionários estruturados.

A análise dos dados coletados através de questionário estruturado foi realizada por meio da técnica de análise estatística descritiva, através de distribuições de frequência que, conforme Stevenson (1981), consiste em um método de grupamento de dados em classes, ou intervalos, de tal forma que se possa determinar o número, ou o percentual, isto é, a frequência de cada classe. Para o autor a distribuição de frequência é uma maneira de visualizar um conjunto de dados, principalmente quando a quantidade de dados é grande, sem precisar considerar os números individuais.

Houve também um sistema de pontuação para a análise de alguns dados, especificamente aqueles referentes às questões 2 e 10 do questionário. Na questão 2, cada respondente assinalou até três alternativas, logo, designou-se 1 ponto para cada alternativa assinalada e assim verificou-se qual das alternativas possuía maior pontuação, o que significaria a alternativa mais próxima da opinião dos cooperados. Na questão 10 pediu-se para que cada respondente numerasse cinco alternativas em ordem de importância, sendo pontuadas da seguinte maneira: 0 pontos para a alternativa não assinalada, 1 ponto para a quinta alternativa mais importante, 2 pontos para a quarta alternativa mais importante, 3 pontos para a terceira, 4 pontos para a segunda mais importante e 5 pontos para a mais importante. Deste modo, as alternativas com maior pontuação foram aquelas mais assinaladas e, portanto, mais próximas da opinião dos cooperados.

Durante a análise dos dados das duas cooperativas utilizou-se intensamente o método de triangulação de dados para que deste modo, por meio de diferentes fontes de dados, se

pudessem extrair representações e interpretações que se aproximassem ao máximo da realidade das cooperativas.

#### **2.4 Limitações da pesquisa**

Para uma melhor compreensão e interpretação dos resultados obtidos é importante apresentar algumas limitações da pesquisa. Uma das limitações foi o fato de a pesquisa não envolver os familiares dos cooperados da Beta na pesquisa, o que poderia ser um dado importante, principalmente em relação aos filhos desses, já que provavelmente serão os futuros cooperados da Beta e poderiam demonstrar vínculos diferenciados, os quais poderiam sinalizar possíveis mudanças no futuro da cooperativa.

Outra limitação identificada foi a impossibilidade de realizar inferências estatísticas específicas para a comparação quantitativa entre as duas cooperativas, devido à quantidade de dados muito distinta entre os dois grupos que resultou em coletas de dados diferenciadas, uma por meio de amostra e outra por meio de senso. É imprescindível esclarecer que, devido a este fato, a pesquisa não pode ser considerada um estudo de caso comparativo, mas sim um estudo multicausal, ou seja, um estudo analítico de dois casos que foram analisados separadamente.

### 3. COOPERATIVA ALFA

A Alfa é uma organização que se diz cooperativa agropecuária e visa atender aos produtores agropecuaristas. Foi fundada em 14 de maio de 1976, através da fusão de duas cooperativas que já existiam na época, localizadas no interior paulista: uma cooperativa agropecuária (fundada em 1964) e outra cooperativa agrária de cafeicultores (fundada em 1950). No início a Alfa era composta por 1.920 cooperados, atuando em 55 municípios do estado de São Paulo. Atualmente, com 16.355 associados, a cooperativa Alfa encontra-se, conforme pesquisa realizada pelo Centro de Estudos Agrários da Fundação Getúlio Vargas em 2003, no ranking das 10 maiores cooperativas agropecuárias do país. A alfa engloba os estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Tocantins. O grupo de cooperados é composto por produtores rurais de: cana de açúcar, citrus<sup>4</sup>, soja, milho, café, algodão, feijão, seringueira, sorgo<sup>5</sup>, amendoim, manga, arroz, batata, banana, tomate, goiaba, cebola, abacaxi e pastagem. Dentre esses cultivos, a cana de açúcar e os citrus são os mais produzidos, representando, em 2007, 48,8% e 36,0% de todo o faturamento da cooperativa.

As atividades principais da cooperativa Alfa são: disponibilizar insumos, implementos agrícolas, maquinários, equipamentos e dar assistência técnica aos cooperados; tudo com preços menores que aqueles oferecidos pelo mercado, por meio, principalmente, do poder de barganha da cooperativa. Para isso, mantém lojas de insumos e implementos agrícolas (sementes, corretivos, fertilizantes, adubos foliares, ferragens, defensivos, produtos veterinários, máquinas, implementos, acessórios, entre outros) em diversos municípios do estado de São Paulo e do Triângulo Mineiro.

A equipe de assistência técnica (Departamento Técnico) é composta por engenheiros agrônomos, médicos veterinários e engenheiro agrimensor<sup>6</sup>, que fornecem apoio técnico agropecuário e topográfico aos cooperados. Os profissionais do Departamento Técnico

---

<sup>4</sup> Citrus é um gênero de plantas da família *Rutaceae*, originárias do sudeste tropical e subtropical da Ásia. Incluem frutas como laranja, limão, toronja, lima e tangerina.

<sup>5</sup> O sorgo é um tipo de cereal cujos grãos são úteis na produção de farinha para panificação, amido industrial, álcool e como forragem ou cobertura de solo. É alimento humano em muitos países da África, Sul da Ásia e América Central e importante componente da alimentação animal nos Estados Unidos, Austrália e América do Sul.

<sup>6</sup> O engenheiro agrimensor procura basicamente medir territórios, reunir e interpretar informações territoriais para planejar, projetar e administrar o território, o mar e espaços afins.

promovem também treinamentos às equipes de vendas internas e de campo; auxiliam as lojas na promoção da extensão rural aos cooperados, através de cursos, treinamentos, reuniões técnicas; pesquisa novas oportunidades agropecuárias para a Alfa e seus associados; mantém contatos com instituições de pesquisa agropecuária; representa a Alfa em reuniões, seminários e congressos, além de representar a cooperativa junto a conselhos profissionais e associações de classe.

A Alfa possui também uma rede de postos de combustíveis distribuídos pelo estado paulista que presta serviços não só aos cooperados, mas às comunidades locais. A instalação desses postos tem como objetivo facilitar o produtor, proporcionando um posto não tão afastado de sua área rural. Outro serviço referente ao maquinário é o TRR – Transportador Revendedor Retalhista – que, por meio de caminhões especiais, entrega o óleo diesel diretamente às propriedades rurais, não precisando o produtor locomover-se até o posto mais próximo.

Atualmente a Alfa possui 23 lojas de insumos, nove concessionárias de tratores, seis unidades de recebimento de grãos, uma unidade de recebimento, armazenamento e beneficiamento de café, quatro postos de combustível, um TRR, uma central de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos e seis postos de recebimento de embalagens vazias de agrotóxicos, sendo a maioria dos estabelecimentos localizada no norte do estado de São Paulo.

A Figura 1 representa a estrutura organizacional da Alfa. O órgão máximo representativo da Alfa é a Assembleia Geral. A cooperativa é administrada pelo Conselho de Administração, composto por 15 membros, todos associados, eleitos diretamente pela Assembleia Geral, sendo que três dentre eles serão o diretor presidente, o diretor vice-presidente e o diretor operacional, compondo a Diretoria Executiva.

A administração da Alfa é fiscalizada por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas 1/3 (um terço) dos seus componentes.

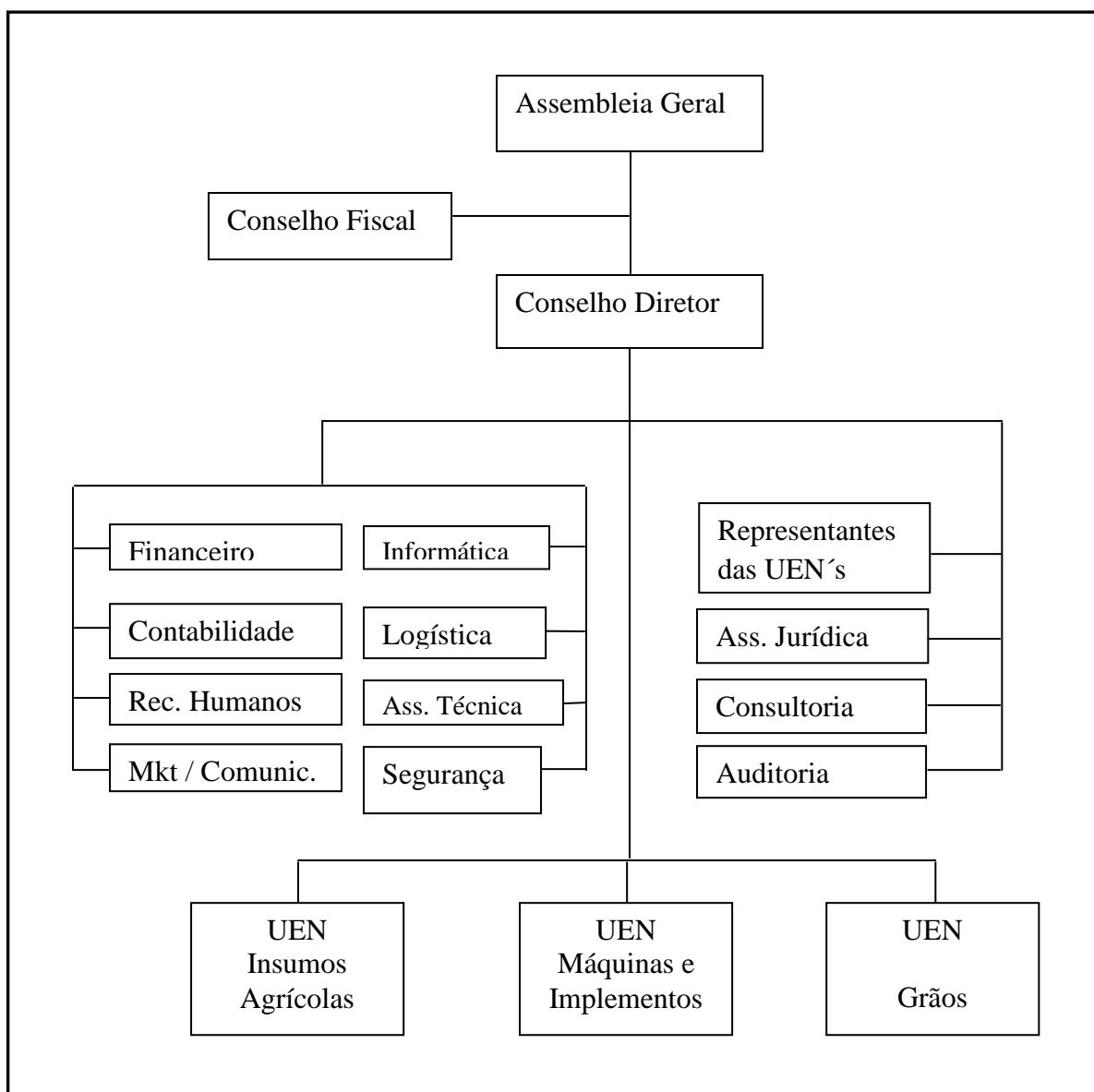


Figura 1 – Estrutura organizacional da Alfa  
 Fonte: Apresentação institucional da Alfa, 2007.

Embora a Alfa seja composta, em sua grande maioria, por cooperados, estes não fazem parte da estrutura administrativa e não participam do trabalho da cooperativa. O Conselho Administrativo é responsável pela administração da Alfa, porém quem realiza as atividades na cooperativa são funcionários assalariados. As pessoas que trabalham na administração da Alfa, e formam toda a estrutura assistencial apresentada, são funcionários assalariados contratados, organizados em uma estrutura hierarquizada, como uma organização de produção capitalista, não havendo participação dos funcionários nas decisões da cooperativa, por não serem associados. Quem trabalha, portanto, no departamento financeiro, contabilidade, RH, marketing, informática, logística, assistência técnica e segurança são os funcionários contratados pela Alfa. Mesmo as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) são compostas por funcionários que mantêm o funcionamento das mesmas.

A única reunião da qual os cooperados participam e que garante formalmente a participação dos mesmos na cooperativa é a Assembleia Geral Ordinária que ocorre anualmente, podendo, em eventuais circunstâncias<sup>7</sup>, ser realizada uma Assembleia Geral Extraordinária. A definição das atividades a serem realizadas na Alfa não é feita pelos cooperados, mas sim pelos funcionários da administração.

A única fonte de informação que os cooperados possuem para saberem o que ocorre na cooperativa é a revista mensal que apresenta informações sobre o mercado, dicas de plantio e cultivo, alguns trabalhos sociais e ambientais que a Alfa realizou, inaugurações de novas lojas, entre outros; porém nada muito específico relativo à tomada de decisão da cooperativa.

### 3.1 Caracterização dos cooperados da Alfa

Para que haja uma maior compreensão da cooperativa Alfa, serão apresentadas a seguir algumas características sócio-econômicas dos seus cooperados.

A partir da amostra coletada, verificou-se que a maioria dos cooperados da Alfa, é do sexo masculino, representando 97,70% do total. Conforme o Gráfico 1 a seguir, verifica-se que 81,07% têm entre 31 e 60 anos, sendo que 31,46% possuem entre 51 e 60 anos.

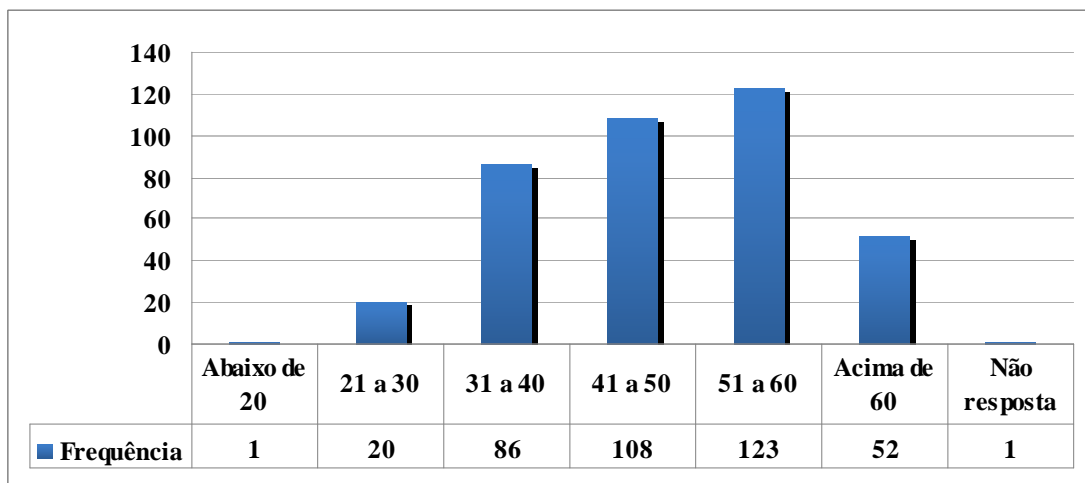


Gráfico 1 – Faixa etária dos cooperados da Alfa  
Fonte: Dados primários

<sup>7</sup> A Assembleia Geral Extraordinária ocorre em casos como: reforma do estatuto; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança do objeto da Sociedade; dissolução voluntária da Sociedade e nomeação de liquidante; e contas do liquidante.



A maior parte dos entrevistados (44,50%) possui Ensino Fundamental (ginásio completo) ou Ensino Médio (colegial completo). É importante ressaltar que um número considerável dos cooperados (11,76%) não possui escolaridade ou não terminou a 4ª série do Ensino Fundamental (primário).

Tabela 1 – Nível de instrução dos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Sem escolaridade/Primário incompleto	46	46	11,76	11,76
Primário completo/Ginásio incompleto	70	116	17,90	29,67
Ginásio completo/Colegial incompleto	83	199	21,23	50,90
Colegial completo/Superior incompleto	91	290	23,27	74,17
Superior completo/Pós-graduação incompleta	72	362	18,41	92,58
Pós-graduação completa	24	386	6,14	98,72
Não resposta	5	391	1,28	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

A principal atividade profissional de 81,84% dos cooperados é a produção rural; 6,39% são empresários e 5,88% são aposentados, como se constata na tabela a seguir:

Tabela 2 – Principal atividade profissional dos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Estudante	3	3	0,77	0,77
Profissional liberal	3	6	0,77	1,53
Funcionário(a) público(a)	2	8	0,51	2,05
Funcionário(a) de empresa privada	7	15	1,79	3,84
Empresário(a)	25	40	6,39	10,23
Aposentado	23	63	5,88	16,11
Autônomo	2	65	0,51	16,62
Produtor(a) rural	320	385	81,84	98,47
Não resposta	6	391	1,53	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

Em relação ao estado civil 82,86% são casados; 5,63% são viúvos; e apenas 7,67% são solteiros.

Tabela 3 – Estado civil dos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Solteiro(a)	30	30	7,67	7,67
Casado(a)	324	354	82,86	90,54
Viúvo(a)	22	376	5,63	96,16
Separado(a)/Divorciado(a)	12	388	3,07	99,23
Amasiado	1	389	0,26	99,49
Não resposta	2	391	0,51	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

O número de filhos pode ser observado no gráfico abaixo, onde se verifica que 36,32% possuem dois filhos; 21,48% possuem três e 19,44% possuem apenas um filho.

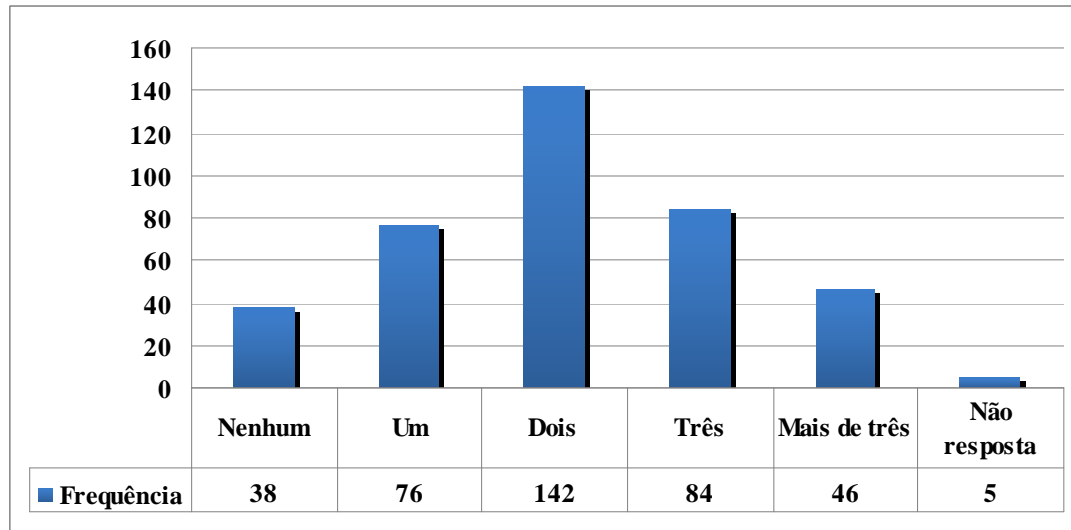


Gráfico 2 – Número de filhos dos cooperados da Alfa

Fonte: Dados primários

A renda familiar mensal entre os cooperados variou consideravelmente, sendo que a renda da maioria (20,20%) encontra-se entre R\$ 2.101,00 e R\$ 3.300,00.

Tabela 4 – Renda familiar mensal dos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Até R\$ 900,00	10	10	2,56	2,56
De R\$ 901,00 a R\$ 2.100,00	60	70	15,35	17,90
De R\$ 2.101,00 a R\$ 3.300,00	79	149	20,20	38,11
De R\$ 3.301,00 a R\$ 4.500,00	75	224	19,18	57,29
De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.700,00	41	265	10,49	67,77
De R\$ 5.701,00 a R\$ 6.900,00	25	290	6,39	74,17
De R\$ 6.901,00 a R\$ 8.100,00	21	311	5,37	79,54
Acima de R\$ 8.101,00	40	351	10,23	89,77
Não resposta	40	391	10,23	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

O Gráfico 3 a seguir demonstra a variação da renda conforme a escolaridade dos cooperados, em que se percebe que grande parte dos cooperados sem escolaridade ou com primário incompleto possui renda até R\$ 3.300,00; aqueles com escolaridade até a 4ª série completa (primário) ou até a 8ª série incompleta (ginásio incompleto) possuem, predominantemente, renda entre R\$ 901,00 e R\$ 5.700,00. A maioria dos cooperados que terminaram o Ensino Fundamental (ginásio completo) possui renda entre R\$ 2.101,00 e R\$ 4.500,00; e aqueles que terminaram o Ensino Médio (colegial), renda entre R\$ 901,00 e R\$ 4.500,00. Grande parte dos cooperados que possuem curso superior completo ou pós-graduação incompleta possui renda acima de R\$ 8.101,00. A maior parte dos cooperados que possuem pós-graduação completa declararam possuir renda acima de R\$ 6.901,00.

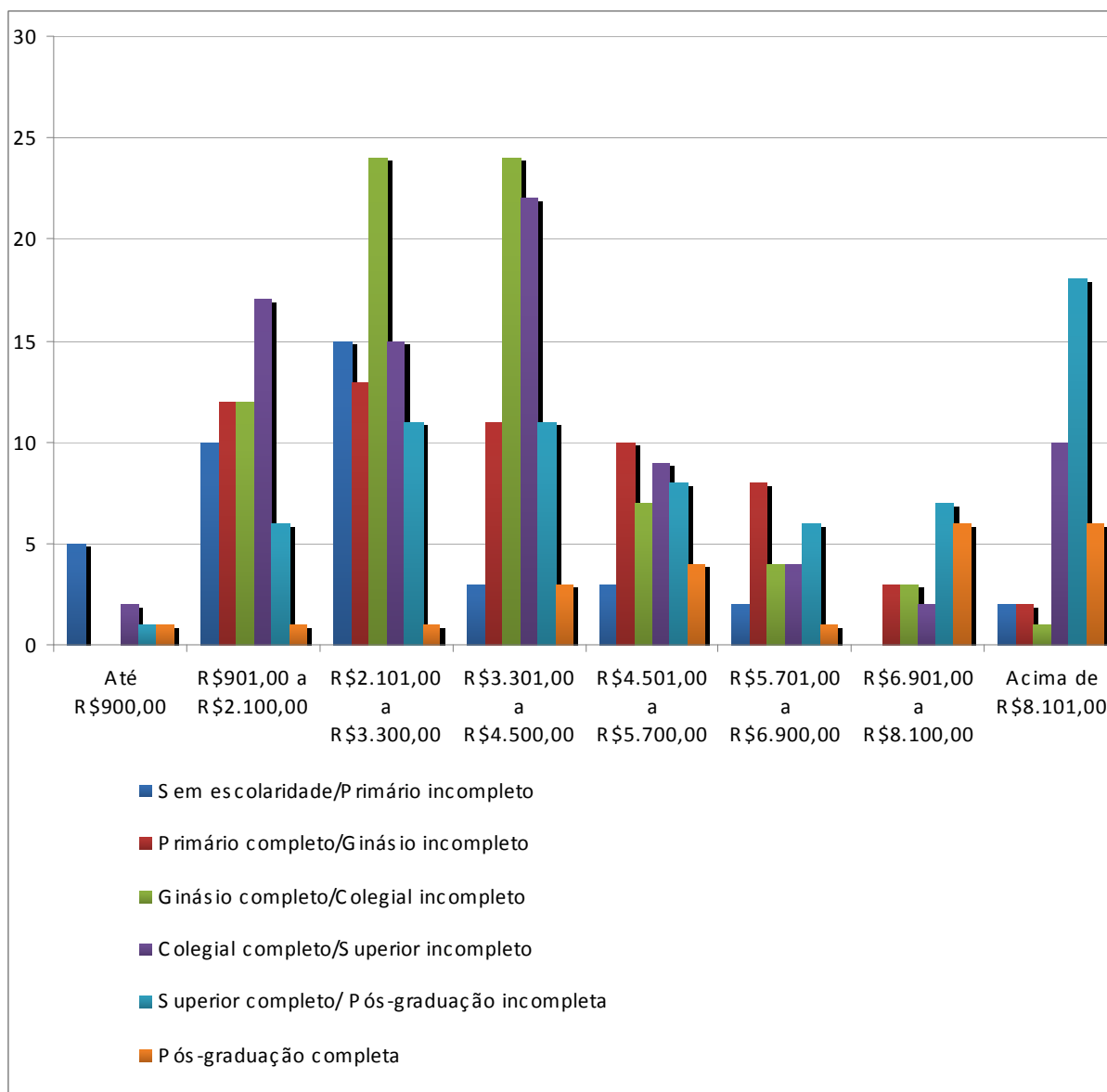


Gráfico 3 – Renda familiar mensal em relação à escolaridade dos cooperados da Alfa  
Fonte: Dados primários

Observando a Tabela 5 e o Gráfico 4 a seguir, verifica-se que a maioria dos cooperados participantes da pesquisa (58,57%) está associada há menos de 10 anos; 12,28% são associados entre o período de 11 a 15 anos; 9,72% entre o período de 16 e 20 anos e 14,83% estão associados há mais de 20 anos.

Tabela 5 – Tempo como cooperado na Alfa (em anos).

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Menos de 6	126	126	32,23	32,23
6 a 10	103	229	26,34	58,57
11 a 15	48	277	12,28	70,84
16 a 20	38	315	9,72	80,56
21 a 25	28	343	7,16	87,72
26 a 30	14	357	3,58	91,30
Mais de 30	16	373	4,09	95,40
Não lembro	7	380	1,79	97,19
Não resposta	11	391	2,81	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

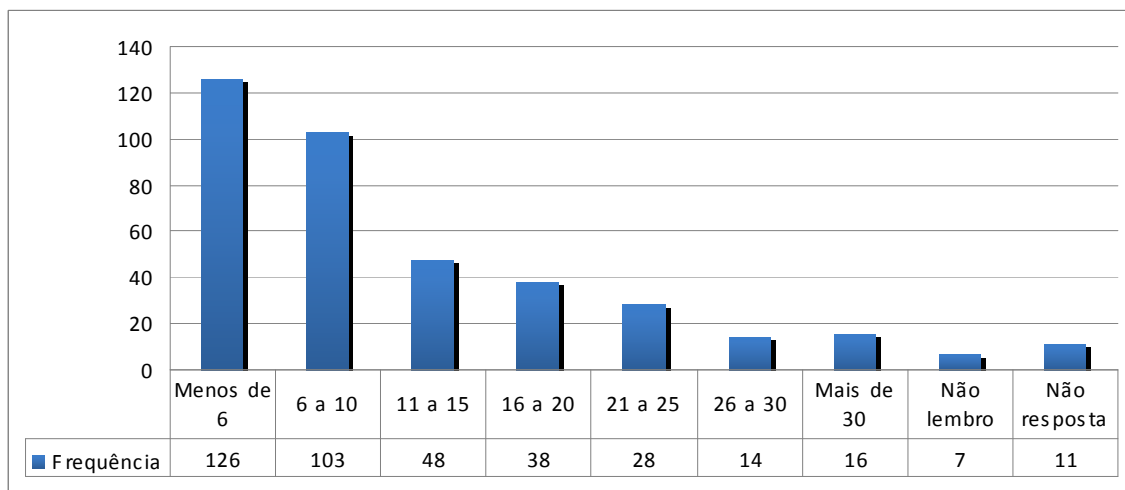


Gráfico 4 – Tempo como cooperado na Alfa (em anos).

Fonte: Dados primários

A Tabela 6 a seguir evidencia que a maioria dos cooperados considera-se pequeno ou médio produtor, representando, respectivamente, 41,94% e 44,25% do total. Apenas 9,97% declararam ser grandes produtores. Tal avaliação, feita pelos próprios cooperados, foi baseada no tamanho de suas terras e na quantidade de produtos produzidos.

Tabela 6 – Avaliação dos cooperados da Alfa em relação ao tamanho de suas terras e produção

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Pequeno produtor	164	164	41,94	41,94
Médio produtor	173	337	44,25	86,19
Grande produtor	39	376	9,97	96,16
Não sei	9	385	2,30	98,47
Não resposta	6	391	1,53	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

Por fim, verifica-se que os cooperados da Alfa podem ser caracterizados, em sua maioria, como indivíduos do sexo masculino, casados, com dois ou três filhos, produtores rurais (como profissão principal), que terminaram o Ensino Fundamental ou o Ensino Médio, estão associados há menos de 10 anos, possuem renda entre R\$ 901,00 e R\$ 5.700,00 e consideram-se pequenos ou médios produtores.

A renda mensal familiar variou consideravelmente e pode ser associada ao nível de escolaridade dos cooperados, principalmente no que se refere aos cooperados sem escolaridade ou com primário incompleto que demonstraram possuir renda inferior, se comparada aos demais; e àqueles com curso superior ou pós-graduação que mostraram possuir renda superior se comparada com as rendas familiares mensais dos demais.

#### 4. COOPERATIVA BETA

Diferentemente da cooperativa Alfa, a cooperativa Beta teve sua formação mais recentemente, em 1989, e surgiu a partir da união, não de cooperativas, mas de pessoas que moravam em acampamentos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST) e se interessaram por uma forma de produção coletiva.

A Beta é uma organização cooperativa de produção agropecuária (CPA) formada a partir de um assentamento de reforma agrária do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra e está localizada no interior do Estado do Paraná. Foi fundada em 24 de agosto de 1989, sendo a primeira cooperativa do MST no Estado. “Sua feição está circunscrita ao MST e por este motivo, a cooperativa e o Movimento são considerados elementos indissociados” (SIZANOSKI, 1998, p. 18).

O MST é um movimento social que busca organizar os pobres do campo, conscientizando-os de seus direitos e mobilizando-os para que lutem por mudanças. O movimento luta “não só pela Reforma Agrária, mas pela construção de um projeto popular para o Brasil, baseado na justiça social e na dignidade humana” (MST – MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA, 2008, p. 1).

Os movimentos sociais podem ser entendidos como uma ação grupal que luta pela transformação a partir da crítica à situação atual, contestando injustiças, desigualdades, opressões, em busca de novas alternativas e de um novo rumo à história (SCHERER-WARREN, 1987). A formação do grupo decorre da identidade coletiva através de interesses em comum construídos a partir do compartilhamento de valores culturais e políticos (GOHN, 2000). Por conseguinte, percebe-se que, diferentemente da cooperativa Alfa, a Beta possui ligação com uma organização, no caso o MST, que busca contestar a situação atual à procura de alternativas para se dar um novo rumo à história. Caracteriza-se por visar à resistência ao modo de produção capitalista ao invés de adaptar-se ao mesmo.

A estrutura organizacional é horizontalizada, já que existe, primeiramente, a Assembleia Geral, como órgão máximo representativo da cooperativa, em um segundo nível o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal, e por fim os quatro diferentes setores. São seis os integrantes do Conselho Administrativo: o coordenador presidente, o coordenador secretário e o coordenador financeiro, com seus respectivos suplentes. O Conselho Fiscal é composto por um coordenador, responsável por convocar as reuniões e dirigir os trabalhos

desta e um secretário para redigir as atas. Os representantes são votados pelos cooperados a cada três anos. A estrutura organizacional da Beta está representada na Figura 2 a seguir:

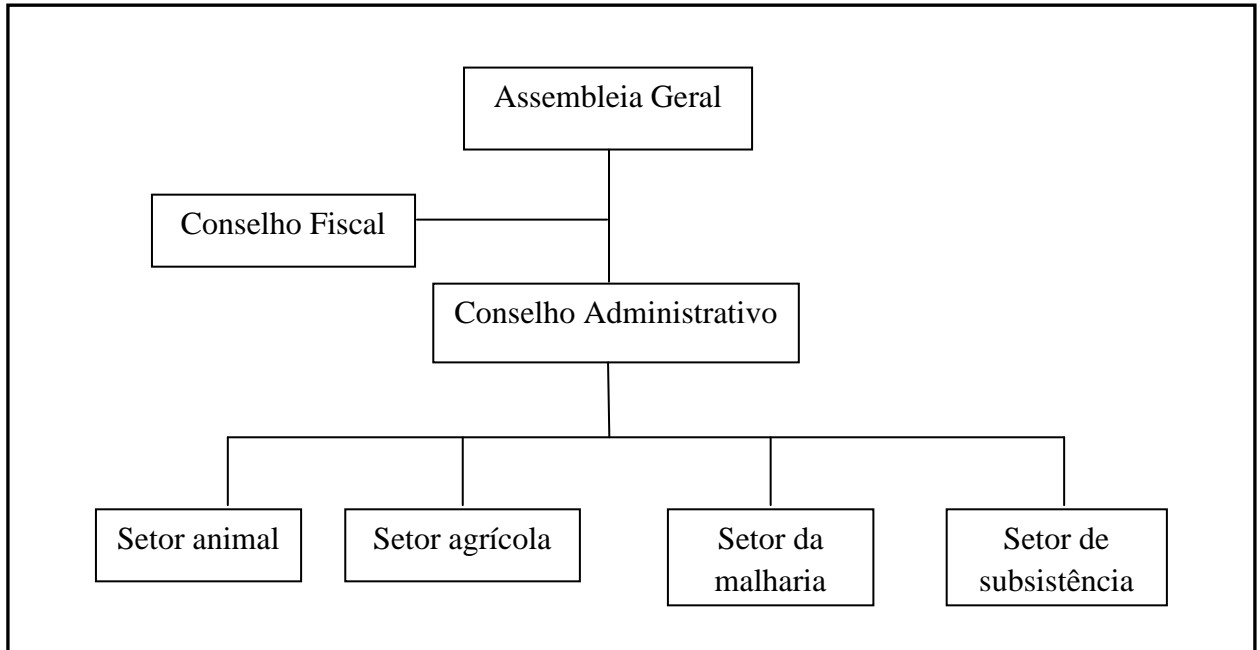


Figura 2 – Estrutura organizacional da Beta  
Fonte: Dados primários.

A Beta procura organizar-se de forma coletiva, sendo as decisões tomadas através de Assembleias quinzenais, reuniões semanais da coordenação e reuniões quinzenais dos setores. A coordenação é composta por um casal de cada setor e mais três pessoas da direção da cooperativa. Há participação de 100% dos cooperados na maioria das reuniões, sendo suas faltas sempre justificadas. Todas as manhãs, antes de iniciarem o trabalho, cada setor se reúne para rever as atividades a serem realizadas naquele dia, além de verificarem se existe alguma atividade extra em algum outro setor, fazendo o remanejamento dos cooperados. Essa reunião é chamada formatura. Assim, o setor que possui menos atividades auxilia outros setores que precisem de mais mão-de-obra.

O principal objetivo da Beta está relacionado ao bem-estar dos cooperados, à qualidade de vida. Conforme um dos entrevistados, cooperado desde a fundação da Beta, o principal objetivo da cooperativa é proporcionar vida digna aos cooperados e suas famílias.

O principal objetivo é que as famílias tenham uma vida digna, que todos tenham uma vida digna. Porque foram anos que a gente não conseguiu ter isso e, a partir da cooperativa, é uma das formas mais fáceis de conseguir. Se nós lutamos, nos esforçamos e discutimos com o grupo que tem aqui então no futuro, com certeza, nós vamos ser novas pessoas (B-7).



Para que seja alcançado tal objetivo, a cooperativa foca na formação dos cooperados, principalmente na formação política e profissional; e na produção de renda às famílias por meio do trabalho coletivo.

A Beta possui 36 cooperados e mais 29 familiares desses cooperados, resultando em um total de 65 pessoas ou 22 famílias vivendo na cooperativa<sup>8</sup>. O tempo como associado varia bastante, havendo cooperados com dois anos de associação e outros que estão desde a fundação da cooperativa.

A organização é formada por quatro setores: *setor de produção animal*, responsável pela produção de gado (de corte e de leite), produção de porcos e de frango; *setor agrícola*, responsável pela produção de sementes e de todos os produtos agrícolas, sendo os principais: cana-de-açúcar, soja, trigo, milho, feijão, arroz, amendoim, batata, mandioca, tomate, beterraba e hortaliças; *setor de subsistência*, responsável por organizar a distribuição dos alimentos entre as famílias para sua subsistência; e o setor da malharia, responsável pela produção têxtil, como camisetas, shorts, calças e blusas de moletom, entre outros.

A maior parte da produção é utilizada para a subsistência das famílias, sendo que o restante é vendido e o dinheiro é distribuído aos cooperados conforme o tempo de trabalho de cada um.

#### 4.1 Caracterização dos cooperados da Beta

Partindo para a caracterização sócio-econômica dos cooperados da Beta, constata-se que a distribuição de homens e mulheres é quase equilibrada, com 54,55% de homens e 45,45% de mulheres.

Tabela 7 – Sexo dos cooperados da Beta

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Masculino	18	18	54,55	54,55
Feminino	15	33	45,45	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

<sup>8</sup> Dados de dezembro de 2008.

Em relação à faixa etária dos cooperados, verifica-se no Gráfico 5 a seguir que a maior parte (48,48%) possui entre 21 e 30 anos e 15,15% possuem entre 41 e 50 anos.

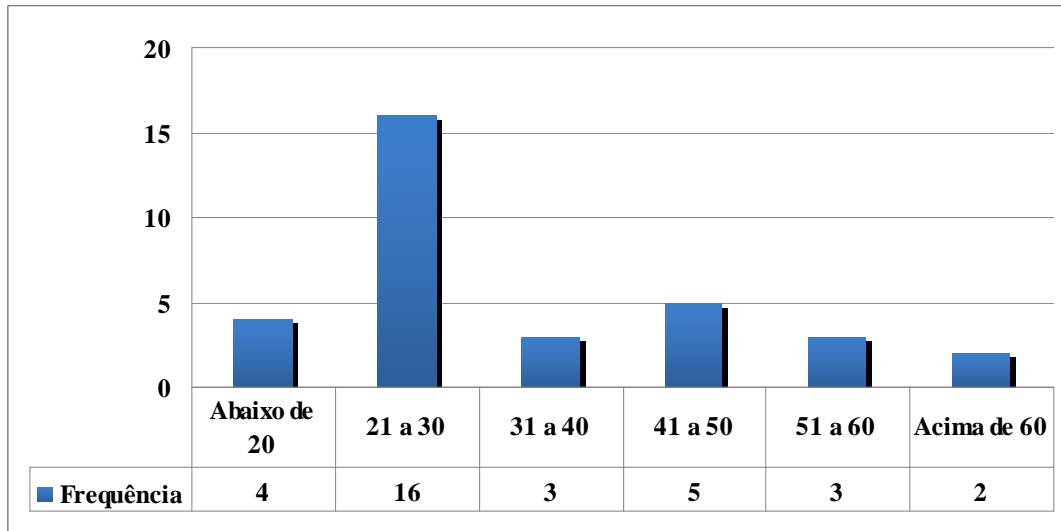


Gráfico 5 – Faixa etária dos cooperados na Beta (em anos).  
Fonte: Dados primários

O nível de instrução dos cooperados da Beta está distribuído entre sem escolaridade ou primário incompleto e ginásio completo ou colegial incompleto. A maior parte (48,48%) estudou até a 4ª série do Ensino Fundamental (primário); 27,27% não possuem escolaridade ou não terminaram o primário; 15,15% cursaram até a 8ª série do Ensino Fundamental (ginásio) e apenas 9,09% terminaram o Ensino Médio (colegial). Nenhum dos cooperados possui curso superior completo ou pós-graduação.

Tabela 8 – Nível de instrução dos cooperados da Beta

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem absoluta	Porcentagem acumulada
Sem escolaridade/Primário incompleto	9	9	27,27	27,27
Primário completo/Ginásio incompleto	16	25	48,48	75,76
Ginásio completo/Colegial incompleto	5	30	15,15	90,91
Colegial completo/Superior incompleto	3	33	9,09	100,00
<b>TOTAL</b>	33		100,00	

Fonte: Dados primários

A principal atividade profissional de 87,88% dos cooperados da Beta é a produção rural; apenas um cooperado declarou ser estudante e ser esta a sua atividade principal e 9,09% dos cooperados declarou ser aposentado, como pode ser observado na Tabela 9.

Tabela 9 – Principal atividade profissional dos cooperados da Beta

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem absoluta	Porcentagem acumulada
Estudante	1	1	3,03	3,03
Aposentado(a)	3	4	9,09	12,12
Produtor(a) rural	29	33	87,88	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

A maioria dos cooperados da Beta (57,58%) é casada e 24,24% são amasiados. Apenas 12,12% são solteiros, um cooperado é viúvo e outro separado.

Tabela 10 – Estado civil dos cooperados da Beta

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem absoluta	Porcentagem acumulada
Solteiro(a)	4	4	12,12	12,12
Casado(a)	19	23	57,58	69,70
Viúvo(a)	1	24	3,03	72,73
Separado(a)/Divorciado(a)	1	25	3,03	75,76
Amasiado	8	33	24,24	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

Quase metade dos cooperados da Beta (42,42%) possui dois filhos, uma parte considerável (30,30%) possui mais de três filhos, e 18,18% não possui filhos.

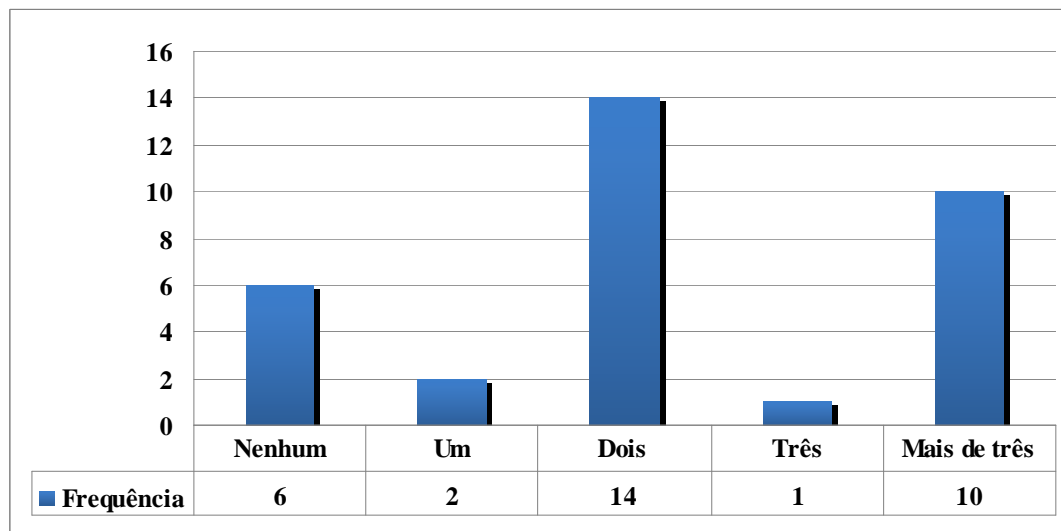


Gráfico 6 – Número de filhos dos cooperados na Beta.

Fonte: Dados primários

Todos os cooperados declararam ter renda mensal familiar abaixo de R\$ 900,00. Cada cooperado recebe por mês um valor em torno de R\$ 200,00, sendo a renda familiar próxima a R\$ 400,00, em média.

No entanto, é importante ressaltar que este dinheiro recebido não é utilizado para a alimentação dos cooperados, já que a alimentação para a subsistência desses e de suas famílias provém da própria produção da cooperativa e é distribuída conforme a necessidade de cada família. O gasto em dinheiro com alimentação refere-se apenas a café, sal, açúcar e outros poucos produtos que a cooperativa não pode produzir.

Em relação ao tempo como cooperado na Beta, constata-se no Gráfico 7 a seguir que um grupo considerável (39,39%) está na cooperativa há menos de 6 anos, e outro grupo também representativo (30,30%) esta na cooperativa há 16 anos ou mais, incluindo alguns que fundaram a cooperativa, ou seja, que estão na Beta há 20 anos.

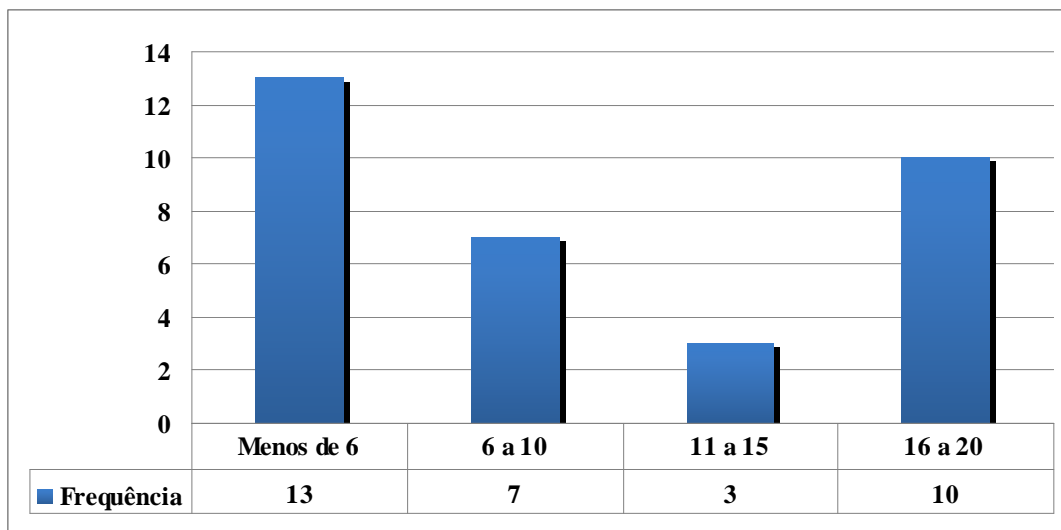


Gráfico 7 – Tempo como cooperado na Beta (em anos).

Fonte: Dados primários

A Tabela 11 a seguir mostra que a maioria dos cooperados (75,76%) se considera um pequeno produtor rural, enquanto 21,21% consideram-se um médio produtor rural. É importante ressaltar que, no caso dos cooperados que declararam ser médios produtores, esses afirmaram que consideraram o coletivo ao responder tal questão, ou seja, ele sendo dono de tudo o que a cooperativa tem juntamente com os outros ao invés de dividir toda a cooperativa no número de pessoas associadas.

Tabela 11 – Avaliação dos cooperados da Beta em relação ao tamanho de suas terras e produção

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Pequeno produtor	25	25	75,76	75,76
Médio produtor	7	32	21,21	96,97
Grande produtor	0	32	0,00	96,97
Não sei	1	33	3,03	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

A partir dos dados analisados até o momento, podem-se verificar algumas diferenças e semelhanças relevantes entre os cooperados da Alfa e os cooperados da Beta. Diferentemente da cooperativa Alfa, que é composta, em sua maioria, por cooperados na faixa de 31 a 60 anos, a cooperativa Beta possui a grande maioria de seus cooperados na faixa mais jovem, entre 21 e 30 anos. A idade dos cooperados na Beta está distribuída de forma menos equilibrada se comparada à Alfa.

O nível de instrução dos cooperados da Beta, se comparado à Alfa, também é diferente, já que, enquanto na Alfa a escolaridade é distribuída entre primário completo e superior completo, na Beta a maioria está distribuída entre sem escolaridade ou primário incompleto e ginásio completo ou colegial incompleto. Apenas 9,09% terminaram o Ensino Médio (colegial). Portanto, comparando ao nível de instrução dos cooperados da Alfa, verifica-se que os cooperados da Beta possuem um nível de instrução mais baixo.

Assim como os cooperados da Alfa, a maioria dos cooperados da Beta tem como atividade profissional principal a produção rural e grande parte é casada. Em relação ao número de filhos, a maioria dos cooperados da Alfa possui dois filhos. Na Beta também, no entanto o número de cooperados com mais de três filhos também é considerável, o que não ocorre na cooperativa Alfa.

A questão da renda não pode ser comparada nas duas cooperativas, já que a renda dos cooperados da Alfa é utilizada para gastos em geral, enquanto que na Beta o valor recebido não é utilizado para a alimentação dos cooperados e de seus familiares, já que recebem os alimentos à parte. De qualquer forma, pode-se afirmar que a Alfa possui cooperados com maior poder aquisitivo que a cooperativa Beta, pois mesmo acrescentando um valor representativo referente à alimentação das famílias aos R\$ 400,00; a renda mensal familiar dos cooperados da Beta ainda não alcançará R\$ 2.500,00; e na Alfa grande parte dos cooperados possui renda maior que esse valor.

Em relação ao tempo como cooperado, na Alfa fica claro que a grande maioria está na cooperativa há menos de 10 anos, enquanto uma pequena parte está há mais tempo (há mais

de 20 anos). Já na Beta percebem-se dois grupos representativos, um grupo de cooperados recentes, menos de seis anos, e outro de cooperados mais antigos, com mais de 16 anos de associação.

Por conseguinte, verifica-se que as características dos cooperados analisadas até o momento são bastante diferentes entre as duas cooperativas, o que talvez possa ter relação com as características organizacionais e os vínculos a serem analisados posteriormente.

## 5. COOPERATIVISMO E ORGANIZAÇÕES COOPERATIVISTAS

O termo cooperativismo, no sentido mais restrito, consiste na união formal de indivíduos a fim de se alcançar objetivos comuns com base em valores e ideais democráticos, sendo as pessoas o principal foco de suas ações, tendo como principais bases a democracia, a igualdade, a solidariedade e a responsabilidade social (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2008). Para analisar se as cooperativas em análise possuem características condizentes com a de uma cooperativa propriamente dita, é necessário discorrer sobre cooperativismo e organizações cooperativistas.

Primeiramente, é importante que se compreenda de onde surgiu a ideia de cooperativismo, em qual contexto, entendendo, deste modo, suas raízes para que, ao se adaptar tal ideia aos dias atuais, não se exclua a sua essência.

### 5.1 Breve história do cooperativismo no mundo e no Brasil

A cooperação existe desde os primórdios da sociedade, constituindo-se de ações de caráter informal e assistemático. A sistematização da cooperação se inicia a partir da pretensão de se instaurar um novo sistema econômico e social – em reação às condições precárias de trabalho decorrentes do sistema capitalista que surgia em meados do século XIX.

O sistema capitalista começa no século XVIII<sup>9</sup>, quando o processo produtivo passa a adotar uma nova dinâmica por meio da substituição da energia orgânica pela anorgânica (máquinas a vapor, depois a eletricidade), dismantando o sistema de produção artesanal realizado pelas oficinas (SCHNEIDER, 1991). Esta nova dinâmica (industrial) em conjunto com a instauração da propriedade privada, resultou na necessidade da venda da força de trabalho daqueles que não possuíam nem propriedade e nem os meios de produção<sup>10</sup>, proporcionando as condições ideais para o desenvolvimento do modo de produção capitalista. “A produção capitalista [...] só desenvolve a técnica e a combinação do processo social de

---

<sup>9</sup> Não se pretende aqui excluir todo o processo histórico precedente que resultou na formação do sistema capitalista que no caso, originou do modo de produção feudal.

<sup>10</sup> Entende-se por meios de produção o conjunto dos meios de trabalho (maquinaria, instrumentos, edificações, etc.) e dos objetos de trabalho (FARIA, 1987).

produção, exaurindo as fontes originais de toda a riqueza: a terra e o trabalhador” (MARX, 2006a, p. 571). Assim sendo, a produção, realizada em complexas unidades fabris, passa a dividir o planejamento – realizado pelo detentor dos meios de produção – da execução do trabalho – feita pelo trabalhador que vendeu sua força de trabalho; dando início à divisão social do trabalho.

Deste modo, a produção segue outra lógica. Anteriormente ao sistema de capital, a produção de mercadorias tinha como objetivo adquirir outra mercadoria para o uso próprio, ou seja, para a subsistência, portanto a mercadoria era vendida e com o dinheiro se comprava outra mercadoria; o dinheiro era apenas um meio de troca. No sistema capitalista o dinheiro passa a ser o fim do processo produtivo, logo se adquire dinheiro para produzir uma mercadoria que, ao ser vendida, resultará em mais dinheiro do que foi investido.

Vende-se mercadoria pela forma dinheiro. A transformação passa a ter fim em si mesma, ao invés de servir de meio da circulação das coisas. Impede-se a imagem transformada da mercadoria de funcionar como forma absolutamente alienável, de caráter fugas. O dinheiro petrifica-se em tesouro; o vendedor de mercadorias, em entesourador (MARX, 2006a, p. 157).

É assim então que funciona o acúmulo de capital, sendo que a quantia excedente obtida ao fim do processo é extraída do trabalho realizado pelo trabalhador que não foi pago a ele. Como o objetivo do processo produtivo passa a ser unicamente o acúmulo de capital, quanto menos se der ao trabalhador maior será o capital acumulado, conseqüentemente, nesta fase, a situação do trabalhador torna-se insustentável à medida que o capitalismo toma espaço.

Marx (2006a; 2006b) demonstra claramente como o século XIX foi marcado pela intensa crueldade e desumanização do processo de trabalho. Foi necessária uma luta de mais de meio século para que se limitasse o trabalho para 10 horas diárias, sendo a limitação para 8 horas algo recente. Até então, sem limites, chegavam a contratar crianças de 6 anos para o trabalho de 14 horas diárias. Além disso, não se proporcionava local para moradia adequado e nem mesmo alimentação, resultando no aumento da mortalidade, principalmente mortalidade infantil. A educação foi deixada de lado, já que não se necessitava mais de mão-de-obra especializada. Com as novas máquinas, a habilidade necessária do trabalhador não envolvia o pensar, mas apenas fazer movimentos simples e repetitivos.

Nesse contexto, em resposta à precarização do trabalho, surge então a ideia de uma forma alternativa de produção – o cooperativismo - em que o foco é voltado para o indivíduo e não para o capital. O cooperativismo manifesta-se sob a forma de negação ao sistema do capital e sob a forma de afirmação, pretendendo transformar o sistema por meio da ação.



A origem da cooperativa se apresentou concomitantemente sob duas formas: negação, porque pretendia negar a totalidade de um sistema de dominação que se impunha, constituindo-se como um contraponto à situação existente e; afirmação, porque objetivava transformar esse sistema, tendo por princípio a socialização dos bens produzidos por seus produtores, por meio de uma ação concreta positiva (PONTES, 2004, p. 111).

A partir das condições materiais de produção da época, ou seja, a partir do próprio sistema de capital, surgem suas contradições, dentre elas, uma nova forma de produção que é o cooperativismo. Esse só existe por causa do capitalismo: “[...] o desenvolvimento das contradições de uma forma histórica de produção é o único caminho de sua dissolução e do estabelecimento de uma nova forma” (MARX, 2006a, p. 553). A ideia de cooperativismo então começa com alguns pensadores, com destaque para os socialistas utópicos franceses e ingleses: no século XVIII, C. Plockboy e John Bellers; e no século XIX, William King e Robert Owen na Inglaterra, Michel Derrion, Philippe Buchez, Louis Blanc e Charles Fourier na França.

O cooperativismo, a partir dos ideais desses pensadores, passou de uma doutrina para um movimento, sendo que a primeira cooperativa<sup>11</sup> foi criada na cidade de Rochdale (Inglaterra). Os 25.000 habitantes da cidade na época estavam entre os que mais sofriam a crise da fome, de desemprego, de brutal exploração do trabalho e de condições habitacionais infra-humanas na década de 1840 (SCHNEIDER, 1991).

Um fato importante a ser ressaltado é que antes da constituição da cooperativa matriz de Rochdale muitas outras experiências cooperativas haviam antecedido a ela. São as chamadas “pré-cooperativas”, já que apresentavam algumas características da cooperativa rochdaleana. Portanto, o núcleo de operários que seria identificado posteriormente como o dos “pioneiros de Rochdale”, não era um grupo de formação recente, nem os membros estranhos à difícil realidade econômica e social que os cercava (SCHNEIDER, 1991).

A cooperativa, *Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda.*, foi oficialmente inaugurada em 15 de agosto de 1844, com 28 associados, sendo vinte tecelões e os outros alfaiates, carpinteiros e marceneiros. “Após alugarem uma sala num prédio da rua ‘Beco do Sapo, com o recurso restante adquiriram uma modesta quantidade de farinha, azeite, açúcar e de outras mercadorias” (SCHNEIDER, 1991, p. 37).

---

11 Verígio Perius (1999 apud VARGAS DE FARIA, 2003) defende que a primeira cooperativa surgiu em 1627 nas reduções jesuíticas dos índios guaranis na América Latina. No entanto, afirma-se, consensualmente, que o cooperativismo proveio do movimento cooperativista inglês, especificamente dos Pioneiros de Rochdale.

No ano de 1895, em Manchester, foi fundada a ACI – Aliança Cooperativa Internacional – organização que passou a assumir formal e explicitamente o legado de Rochdale. Após diversos encontros promovidos pela organização, definiu-se, no décimo Congresso da ACI, realizado na Basileia em 1921, que a ACI se orientaria pelos princípios de Rochdale e exigiria o cumprimento dos mesmos pelas cooperativas filiadas, servindo como critério para a afiliação à ACI. Os princípios de Rochdale foram bastante discutidos nos Congressos da ACI até serem aceitos como orientadores das cooperativas. Isto porque houve divergências entre duas correntes de opinião, uma influenciada pelo cooperativismo de produção industrial<sup>12</sup> e agrícola<sup>13</sup> e outro pelo cooperativismo de consumo<sup>14</sup>, divergências que não cabem aqui ser discutidas.

Atuante até os dias atuais, a ACI, sediada em Genebra (Suíça), possui 225 organizações associadas de 87 países e é um órgão associado à Organização das Nações Unidas. Consiste em uma organização independente e não-governamental que pretende unir, representar e prestar apoio às cooperativas de todo o mundo. Seus objetivos são: a integração, a autonomia e o desenvolvimento do cooperativismo (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2008).

O movimento cooperativista no Brasil é relativamente recente, sendo que em 1932 iniciava sua difusão sistematizada. Foi nesta época que iniciava a era Vargas e a reorganização do Estado caracterizado, a partir de então, como um Estado centralizado e autoritário com o discurso de que esse era elemento necessário para a construção de um novo modelo econômico e político. Iniciava assim, a implementação das diversas políticas e projetos de modernização, incluindo incentivos ao cooperativismo. Neste contexto, citando Gibbs (1995), Pires (2004) afirma que o cooperativismo foi utilizado como um instrumento de controle social e político, não apenas no Brasil como em outros países latino-americanos:

Observa-se, em todos esses países [da América Latina], uma organização cooperativa imposta de cima para baixo, desvinculada das necessidades de seus

---

<sup>12</sup> As cooperativas de produção industrial têm como objetivo “manipular produtos agrícolas, matérias-primas e outros artigos, transformando-os por qualquer meio em novos produtos” (PINHO, 1962, p. 103).

<sup>13</sup> As cooperativas de produção agrícola “caracterizam-se pelo exercício coletivo do trabalho agrário de culturas ou criação, com os recursos monetários dos próprios associados ou de crédito obtido pela própria cooperativa. As terras exploradas constituem propriedade da cooperativa ou são por elas arrendadas” (PINHO, 1962, p. 103).

<sup>14</sup> As cooperativas de consumo visam ajudar a economia doméstica adquirindo mais diretamente possível - ao produtor ou à outras cooperativas, os gêneros de alimentação, vestuários e outros artigos de uso e consumo pessoal, da família ou do lar – distribuindo-os nas melhores condições de qualidade e preço aos consumidores, associados ou não, no interesse dos quais pode ainda prover a outros serviços afins (PINHO, 1962).

membros, através da qual a participação se reduz, quase sempre, à aprovação das políticas agrícolas do Estado: estímulo às culturas de exportação em detrimento das culturas de subsistência; exclusão dos camponeses do mecanismo de decisão; grande influência das elites locais sobre o movimento, utilizando-o como fonte de poder (GIBBS, 1995 apud PIRES, 2004).

As primeiras cooperativas do Brasil surgiram no final do século XIX com a criação da Associação Cooperativa dos Empregados, em 1891 na cidade de Limeira (São Paulo). Em 1895, foi fundada a Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco; a partir de 1902, surgiram as caixas rurais do modelo Raiffeisen, no rio Grande do Sul e, em 1907, foram criadas as primeiras cooperativas agropecuárias no Estado de Minas Gerais.

Na década de 20 do século XX, surgiram algumas cooperativas a partir da necessidade dos pequenos produtores de se unirem para a comercialização de seus produtos, “objetivando ampliar sua margem de lucro através da eliminação dos intermediários” (FLEURY, 1983, p. 39). Eram cooperativas agrícolas e formadas por produtores de origem japonesa, destacando-se a Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batatas de Cotia e a Cooperativa Agrícola de Juqueri, entre outras.

No entanto, foi apenas na década de 30, mais especificamente no ano de 1932, que se criou uma legislação própria para este tipo de organização. Visando incentivar a criação de cooperativas no país, o decreto-lei facilitava e simplificava a fundação de cooperativas, bem como as isentava de uma série de impostos (FLEURY, 1983).

É importante, portanto compreender que o cooperativismo no Brasil surgiu sob um outro contexto. Enquanto o movimento que surgiu na Europa Ocidental teve como estímulo as condições precárias de trabalho no século XIX, o movimento no Brasil<sup>15</sup> surgiu pela necessidade de fortalecimento da comercialização dos pequenos produtores agrícolas e, posteriormente, dos incentivos estatais. Devido à grande concentração de imigrantes – alemães, italianos e japoneses – nas regiões sul e sudeste, o movimento cooperativista encontra-se mais forte nessas regiões. Este fato é de extrema importância para se compreender a caracterização das cooperativas brasileiras, inclusive a cooperativa Alfa.

A Alfa surgiu da união de duas outras cooperativas com o intuito de facilitar a comercialização dos produtos agropecuários aos produtores, principalmente em razão dos incentivos governamentais proporcionados na época, desde 1932. Não houve um comprometimento com a causa ideológica e doutrinária do cooperativismo. O cooperativismo

---

<sup>15</sup> Houve alguns indivíduos que, tendo conhecimento do movimento cooperativista na Europa, tentaram divulgá-lo no país, no entanto parece que apenas após os incentivos estatais, se iniciou efetivamente o cooperativismo no Brasil.

serviu basicamente como um instrumento facilitador da comercialização para os produtores agropecuários, visando à vantagem competitiva no mercado.

Todavia, no fim da década de 70 e início da década de 80, surgia um movimento nacional que lutava pela reforma agrária, e que, no fim da década de 80, a partir de uma formação voltada para a luta e a resistência ao modo de produção capitalista, pôde desenvolver cooperativas com um foco diferenciado da maioria das cooperativas brasileiras até então e que procuravam seguir os valores do cooperativismo. A Beta é uma dessas cooperativas e o movimento é o chamado Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra. Portanto, ao se discorrer sobre o cooperativismo no Brasil é imprescindível considerar as Cooperativas de Produção Agrícola do MST.

### ***5.1.1 Cooperativismo no Brasil e o MST***

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra é um movimento nacional de massas que reúne trabalhadores rurais para a luta pela terra, pela reforma agrária e por uma sociedade sem explorados e exploradores (CHRISTOFFOLI, 2000). Constituiu-se como movimento em 4 de janeiro de 1984, no entanto sua história de luta se inicia muito antes, entre 1979 e 1983, principalmente na região sul do país. Esse período é marcado pela modernização da agricultura e, conseqüentemente, pela expulsão dos camponeses das terras e pelo êxodo rural, o que justifica a formação do movimento.

Conforme Fernandes (1998 apud CHRISTOFFOLI, 2000), nesse período os camponeses passaram a lutar e resistir pelo desenvolvimento capitalista do campo implementado durante a ditadura militar brasileira, ocupando latifúndios, lutando via movimentos sindicais, lutando contra a construção de grandes usinas hidrelétricas e pela indenização de famílias desalojadas. Souza (1999) cita Stédile e Goergen (1993), afirmando que os fatores que contribuíram para a organização do MST estão relacionados à abertura política, à questão econômica vinculada à modernização da agricultura e à questão social com a expulsão e expropriação de trabalhadores rurais do campo.

A reforma agrária, para o MST, tem como objetivos gerais (CONCRAB, 2004):

- a) Garantir trabalho para todos os trabalhadores rurais sem terra (ou trabalhadores desempregados que vivem nas cidades e que queiram voltar ao campo),

combinando a distribuição da terra, com distribuição de renda e desenvolvimento cultural;

- b) Produzir alimentação farta, barata e de qualidade a toda população brasileira, em especial a que vive nas cidades, gerando segurança alimentar para toda sociedade;
- c) Garantir o bem estar social e a melhoria das condições de vida de forma igualitária para todos os brasileiros. De maneira especial aos trabalhadores e, prioritariamente, aos pobres;
- d) Buscar permanentemente a justiça social, a igualdade de direitos em todos os aspectos: econômico, político, social, cultural e espiritual;
- e) Difundir a prática dos valores humanistas e socialistas, nas relações entre as pessoas, eliminando-se as práticas de discriminações raciais, religiosas e de gênero;
- f) Contribuir para criar condições objetivas de participação igualitária da mulher e juventude na sociedade, garantindo-lhes direitos iguais;
- g) Preservar e recuperar os recursos naturais, como: solo, águas, florestas, etc., de maneira que se tenha um desenvolvimento auto-sustentável;
- h) Implementar a agroindústria e a indústria como o principal meio de se desenvolver o interior do país.

Tais objetivos englobam a resolução de inúmeros problemas da sociedade em termos sociais, econômicos, culturais e ambientais, procurando, ao mesmo tempo, difundir uma proposta de transformação da sociedade, através da unificação de ideias, que passam a representar todas as unidades do MST em todo o país. Tal fato tem sido criticado por alguns pesquisadores, pois o discurso, as diretrizes e ideologias do movimento parecem provir dos líderes da organização e não dos integrantes da mesma, excluindo a diversidade de opiniões internas.

Para Souza (1999), o objetivo central do MST é basicamente a luta pela terra, seja pelos indivíduos expropriados, desempregados, pequenos proprietários, ou seja, os trabalhadores que se encaixam na categoria Sem-Terra. A autora defende que muitos dos líderes do movimento expandem os objetivos do movimento para a luta pela transformação da sociedade, a busca pelo socialismo, mas que são apenas um conjunto de ideias que inexistem no imaginário social dos sem-terra, que buscam apenas uma saída para a falta de oportunidades de trabalho e para os limites de acesso à terra. Este aspecto, intensamente criticado por alguns

pesquisadores, pode inclusive, de acordo com Navarro (2005), dificultar a emancipação tão citada dos pobres do campo.

Ao adotar a perspectiva totalizante dos grandes esquemas políticos das tradições ortodoxas do marxismo, que desqualificam as diferenças e alteridades sociais, além de impedir a autonomia das formas organizacionais microssociais, locais e regionais, pois ameaçariam a existência de suas própria dimensão nacional, o MST, como uma organização política, tem, de fato, atuado mais como freio à emancipação dos mais pobres do campo, estes últimos servindo, muito mais, aos propósitos, nem sempre explícitos, do corpo dirigente da organização (NAVARRO, 2005, p. 197-198).

Deste modo, tais dimensões deveriam ser construídas pelos sujeitos organizacionais e não esses aceitarem e adotarem as exigências do movimento. E para que haja tal construção é imprescindível que se aflorem as contradições existentes na organização. O assentamento rural, portanto, passa a ser visto como um espaço social onde ocorre o processo de criação e re-criação de ideias, de relações sociais, ou seja, “um espaço de aprendizado político constante, onde o assentado não se caracteriza como sujeito que deve ser transformado, mas um sujeito que participa do processo de construção de sua realidade, da história” (SOUZA, 1998, p. 2).

O assentado pode não conhecer suficientemente as propostas dos dirigentes do MST; pode não concordar com as mesmas, entretanto, isto não o desqualifica, ao contrário, é um indicativo de que possui conhecimentos empíricos que o possibilitam analisar uma proposta, recusá-la e construir outra, partindo de seus objetivos e ideais, bem como da conjuntura político-econômica em que está inserido (SOUZA, 1998, p.2).

Portanto, a rica diversidade interna do MST é totalmente esquecida e escondida, em prol da imagem de unicidade do movimento.

Não apenas diferenças específicas de cunho sociocultural entre grupos de famílias rurais recrutadas têm sido ignoradas, subordinadas às formas de mobilização animadas pelo Movimento mas, ainda mais crucial, diferenças em termos de idade, gênero, formas de inserção produtiva, histórias regionais de agricultura, tipos de organização e representação previamente existentes (que são combatidos ferreamente em nome da “unidade de luta”) e, igualmente, as diferenças de enfoques estratégicos e formas de ação políticas, estas invariavelmente desqualificadas e não aceitas em nome de uma suposta homogeneidade política, aliás jamais claramente explicitada (NAVARRO, 2005, p. 228).

Embora haja problemas relevantes a serem discutidos no MST, não se pode deixar de lado a eficácia política e organizativa de tal organização que proporcionou resultados consideráveis. Navarro (2005) apresenta três resultados a serem destacados: a) a permanência da ideia da “reforma agrária” no cenário de debates políticos da sociedade brasileira no período, demanda que provavelmente seria esquecida ou mesmo eliminada se não fosse o

MST; b) a formação de inúmeros assentamentos, o que garantiu a terra a um número expressivo de famílias rurais pobres, famílias que acabariam indo para as cidades em uma época de pouco dinamismo econômico e redução das oportunidades de trabalho; c) democratização da vida política dos pequenos municípios em face da constituição de novas formas de representação e organização que o MST estimula tão logo os assentamentos são constituídos; atrelada a uma inversão das relações entre grandes proprietários de terra e os “pobres do campo”, criando sentimentos de crescente temor por parte daqueles que assistem a incapacidade do Estado de contrapor-se a tal pressão organizada.

A criação do MST deu-se oficialmente em 1984, o número de assentados a partir desta data passou a crescer significativamente e alguns problemas começaram a aparecer.

A questão da produção começa a ficar mais preocupante no MST. Aumenta o número de assentamentos, mas diminui pouco a fome e a miséria. A produção é de subsistência. Começa a ficar clara que se cada assentado tentar resolver sozinho o problema da produção corre o risco de ter que entregar a terra, como aconteceu com alguns (CONCRAB, 1998, p. 29).

Assim sendo, no ano de 1986, iniciava a discussão de como organizar esses assentados, com o I Encontro Nacional de Assentados, e surgia a ideia de formar cooperativas. Iniciava-se então a discussão sobre o cooperativismo, que foi bastante criticado a princípio – pelas experiências negativas do modelo tradicional do cooperativismo caracterizadas por grandes empresas agroindustriais (SINGER, 2005) – mas que gradativamente foi sendo aceita. “A primeira grande tarefa do MST era demonstrar que a cooperativa que se estava pretendendo formar era essencialmente diferente das cooperativas tradicionais, das chamadas cooperativas capitalistas já tão conhecidas e temidas pelos agricultores (SOUZA, 2001, p. 79).

No caso da cooperativa Beta, um dos cooperados deixa clara a importância da formação da cooperativa para garantir que não iriam perder as terras futuramente, o que ocorreu com alguns assentados.

Desde quando estávamos no acampamento e até antes de irmos para o acampamento, a gente sempre notava que um dos grandes problemas era que com a questão só da terra não ia resolver. Mesmo que nós conseguíssemos um pedaço de terra não ia resolver, porque nossos pais já tinham terra e as perderam. Então uma das coisas assim que nos levou a lutar pela terra, pela cooperativa e pelo coletivo foi a questão de conseguir recursos e dar continuidade, de não perder no futuro essas terras. Uma das coisas que incentivou a formação da cooperativa foi a necessidade mesmo, que era a terra (B-7).

Além disso, na opinião do cooperado, em coletivo fica mais fácil conseguir recursos além da terra, como saúde e educação: “Mas a reforma agrária ela não fica só na terra, ela vai além, que daí é buscar recurso para saúde, para educação. É um monte de coisa que precisamos além da terra e que no coletivo temos mais facilidade de alcançar isso e de discutir sobre isso” (B-7).

A agricultura não conseguirá se desenvolver se cada assentado ou pequeno agricultor familiar continuar fazendo tudo sozinho ou com a sua família. Fazendo desde o preparo do solo até a colheita. E cada um plantando um pouco de tudo e criando tudo o que for ‘bicho’. Então, a Cooperação Agrícola, é o jeito de juntar ou somar os esforços de cada assentado (agricultor individual ou familiar), para fazer coisas em conjunto: comprar ferramentas, comprar e utilizar máquinas (trilhadeira, trator, ceifadeira, etc.), comprar matrizes animais, produzir uma lavoura em conjunto. Surge assim o **agricultor familiar cooperado** (CONCRAB, 1998, p. 21).

Em 1989 é criado o “Manual para estruturação, organização e administração dos grupos coletivos” e o MST passa a tentar organizar a produção nos assentamentos por meio de Laboratórios Organizacionais que visavam à formação de cooperativas de produção autogestionárias (CONCRAB, 1998).

Os laboratórios contavam com a participação de lideranças de todos os Estados onde o MST atuava. Dava-se um curso por meio do qual os alunos tinham contato com parte da literatura sobre desenvolvimento rural e agrário no país, bem como informações a respeito da situação do camponês nos países socialistas, além de terem também uma fase prática do curso onde os alunos criavam uma cooperativa fictícia e procuravam organizá-la conforme o que havia sido visto na teoria (SOUZA, 2001).

Neste mesmo ano surgem as primeiras Cooperativas de Produção Agropecuária (ou CPAs) no Rio Grande do Sul: Coopanor e Cooptil. Foi nesse mesmo ano, a partir do Laboratório, que a cooperativa Beta também foi criada.

Foi a partir desse laboratório que surgiu a ideia de formar um assentamento coletivo. E no momento a gente ainda não sabia o que era, se era associação, se era cooperativa. E daí teve a proposta de formar uma cooperativa de produção [...]. Esse laboratório era ligado ao MST mesmo, baseado em algumas experiências como a de Cuba, por exemplo, da forma de trabalho, de garantir a questão da terra. E então aconteceu esse laboratório. A partir daí, com as experiências e o conhecimento que esse grupo teve, foi-se então tentando formar uma cooperativa coletiva de produção (B-7).

As CPAs, funcionando coletivamente, mudaram expressivamente a forma de produção dos assentados, acostumados à produção individual, à autonomia no trabalho e, ao mesmo tempo, à insegurança da perda da terra.



As CPAs unificam os lotes de terra dos membros e trabalham o conjunto deles de acordo com um plano de produção. Sendo esta coletiva, a divisão do produto in natura e em dinheiro tinha de ser orientado pela contribuição de cada um, avaliada de alguma maneira. Passou-se, assim, de um modelo bastante individualista, em que o pequeno produtor tem toda a autonomia e se expõe a todos os riscos, para um modelo totalmente coletivista, em que cada cooperado participa de um trabalho socializado, de acordo com uma divisão de trabalho previamente planejada (SINGER, 2005, p. 104).

Em 1989/1990 inicia-se a discussão para a criação do Sistema Cooperativista dos Assentamentos (SCA) e em 1990 “a CPA passa a ser defendida como uma etapa superior de organização coletiva da terra, do trabalho e do capital” (CONCRAB, 1998, p. 31). A política do MST em relação aos assentados se consolida em 1991/2 com a criação do SCA (SINGER, 2005).

Além da ocupação, os assentados passam a se preocupar com a produção; e não apenas a produção para a subsistência, mas para o mercado, já que produzindo apenas para a subsistência não “mexiam” com o capitalismo, mas se excluíam do mesmo. “Surge o desafio de fazer uma produção que envolvesse a subsistência e o mercado. O problema da produção passava a ser tão importante como ocupar [...]. O problema da produção passa a ser visto como parte da luta de massas” (CONCRAB, 1998, p. 31).

Ao tentarem produzir de forma coletiva e resistir ao modo de produção dominante, ao mesmo tempo em que se organizam para o mercado, as CPAs passam a apresentar contradições, como defende Sizanoski (1998, p. 13):

As CPAs são permeadas por relações de sintonia e de contraditoriedade. Elas contêm elementos de adaptação e resistência, pois, ao mesmo tempo em que se organizam de forma coletiva, estão inseridas na trama das relações capitalistas; ao mesmo tempo em que os trabalhadores das CPAs se adaptam à economia dominante, no sentido de aderir ao mercado, rejeitam estas mesmas regras e à sua lógica, tentando criar uma forma de organizar a vida que colide com a organização capitalista, mantendo, internamente, princípios coletivistas e “socialistas”.

Portanto, conforme afirma a autora, as CPAs possuem potencialidade contraditória, já que internamente possuem base social igualitária voltada para valores democráticos, enquanto, ao mesmo tempo, estão inseridas e funcionam externamente na relação capitalista.

Para Eid, Scopinho e Pimentel (1998), as CPAs são consideradas como uma forma avançada de organização da produção, já que permitem o desenvolvimento de projetos específicos para cada região, conforme suas necessidades; acompanhamento técnico; e união de esforços para a obtenção de linhas de crédito.

Não existe vínculo empregatício entre a CPA e os associados. A terra permanece sob controle do coletivo, a não ser a pequena parcela destinada à produção de subsistência de cada associado. Todos os investimentos estão sob controle e em nome da CPA. O planejamento da produção é coletivo e baseado em estudos técnicos que definem as linhas de produção e a ordem de prioridades a serem implantadas (EID, SCOPINHO, PIMENTEL; 1998, p. 771).

Por conseguinte, consideram-se as CPAs como sendo uma maneira de organização dos assentados, resultante das dificuldades dos mesmos na produção individual (riscos de perderem suas terras e dificuldades de conseguir crédito) e da necessidade de atuar mais incisivamente contra o sistema de capital, através da união dos indivíduos para que tenham mais força e condições de luta.

Tendo em vista o surgimento das CPAs e sua ligação direta com o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra, entende-se que a cooperativa Beta, sendo uma CPA, possui maior potencial de ser uma cooperativa propriamente dita, principalmente se for considerado o motivo de sua criação que foi a situação precária na qual se encontravam os trabalhadores rurais e a busca destes por uma forma de produção alternativa que garantisse a sua subsistência e a de suas famílias.

## **5.2 A situação do cooperativismo no Brasil: estruturas conforme as necessidades**

Analisando o cooperativismo e as organizações cooperativas no Brasil, percebe-se que existem cooperativas muito diferentes umas das outras e, ao se observar as cooperativas do MST e as demais cooperativas, percebe-se que essas possuem necessidades, objetivos, valores e ideologias diferentes, exigindo organizações representativas diferentes. Analisando as duas cooperativas em estudo, percebe-se claramente tal diferença. Deste modo, cada uma é associada a uma estrutura organizativa do cooperativismo diferente.

Identificam-se no país duas organizações que representam as cooperativas: a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras – à qual a cooperativa Alfa é associada, bem como a maioria das cooperativas do país; e a CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil – à qual a cooperativa Beta é associada, juntamente com todas as outras cooperativas do MST.

### ***5.2.1 A Organização das Cooperativas Brasileiras***

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação do cooperativismo no Brasil, controlando as 27 OCE's – Organização das Cooperativas do Estado – distribuídas no país, sendo uma em cada um dos 26 Estados e uma o Distrito Federal.

Fundada em 1969, a OCB visa pela “promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas” (OCB, 2008).

O SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - é responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras e sua Unidade Nacional aprova e monitora os planos estaduais e avalia seus resultados (OCB, 2008).

A CNCOOP - Confederação Nacional das Cooperativas – é uma entidade sindical de grau superior constituída no ano 2005 que auxilia em aspectos sindicais, em defesa dos interesses institucionais do cooperativismo brasileiro.

As federações são entidades sindicais de segundo grau e situadas acima dos sindicatos da respectiva categoria e abaixo das confederações. São agrupamentos de sindicatos que trabalham na defesa dos interesses da categoria. Atualmente existem quatro federações: FECCOOP/NE - Federação dos Sindicatos das Cooperativas dos Estados de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí e Maranhão, com sede em Recife-PE; FECCOOP CENTRO-OESTE E TOCANTINS - Federação dos Sindicatos das Cooperativas do Distrito Federal e dos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins, com sede em Goiânia-GO; FECCOOP/SULENE - Federação dos Sindicatos das Cooperativas dos Estados de Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Santa Catarina, com sede em Vitória-ES; e FECCOOPAR - Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, constituída pela Ocepar; Sincoopar Transporte; Sincoopar Sudeste; Sincoopar Norte; Sincoopar Noroeste; Sincoopar Oeste; Sincoopar Saúde; Sincoopar Centro Sul; Sincoopar Crédito, com sede em Curitiba – PR. A Figura 3 a seguir demonstra de maneira simplificada a estrutura do cooperativismo no país:



Figura 3 – Estrutura organizativa do cooperativismo para a OCB  
Fonte: OCB, 2007.

Conforme dados da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2007) hoje existem no Brasil 7.672 cooperativas associadas à organização, que englobam 7.687.568 associados e 205.961 empregados. Os ramos de maior representatividade em número de cooperativas existentes são o ramo do trabalho, agropecuário e de crédito, com 1.826, 1.544 e 1.148 cooperativas respectivamente, como apresentado no Gráfico 8 a seguir:

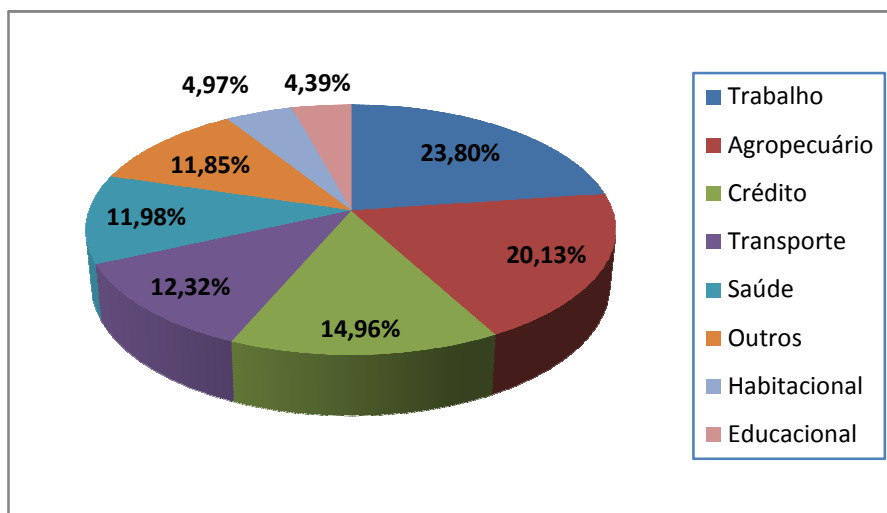


Gráfico 8 – Representatividade do cooperativismo por ramo de atividade<sup>16</sup>  
Fonte: OCB, 2007.

No entanto, os ramos que possuem maior número de cooperados são o de consumo, com 2.851.426 membros e o de crédito com 2.468.293 membros. O ramo agropecuário é o

<sup>16</sup> Os dados não incluem as cooperativas do MST e nem qualquer cooperativa que não esteja vinculada à OCB.

que possui maior número de empregados (139.608 pessoas) equivalente a 67,78% do total de empregados nas cooperativas do país (250.961 pessoas).

Tabela 12 – Número de cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade<sup>17</sup>

<b>Ramo de atividade</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Associados</b>	<b>Empregados</b>
Agropecuário	1.544	879.649	139.608
Consumo	141	2.468.293	8.984
Crédito	1.148	2.851.426	37.266
Educacional	337	62.152	2.913
Especial	12	385	13
Habitacional	381	98.599	1.258
Infra-estrutura	147	627.523	5.867
Mineral	40	17.402	77
Produção	208	11.553	1.427
Saúde	919	245.820	41.464
Trabalho	1.826	335.286	6.682
Transporte	945	88.386	5.363
Turismo e Lazer	24	1.094	39
<b>TOTAIS</b>	<b>7.672</b>	<b>7.687.568</b>	<b>250.961</b>

Fonte: OCB/ GEMERC, 2007.

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), as exportações diretas das cooperativas no ano de 2007 passaram de 3,3 bilhões de dólares, apresentando um crescimento de 16,5% se comparado ao ano anterior. O faturamento foi de R\$ 72,2 bilhões, o equivalente a 6% do Produto Interno Bruto e 6% a mais que no ano anterior. A maioria das exportações foi realizada por cooperativas dos Estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais e atendeu, em sua maioria, os Países Baixos, a China e a Alemanha. As exportações tiveram aumento considerável nos últimos anos, como demonstrado no Gráfico 9, sendo que as cooperativas agropecuárias corresponderam a 95% das exportações diretas globais do setor cooperativista brasileiro.

<sup>17</sup> Os dados não incluem as cooperativas do MST e nem qualquer cooperativa que não esteja vinculada à OCB.

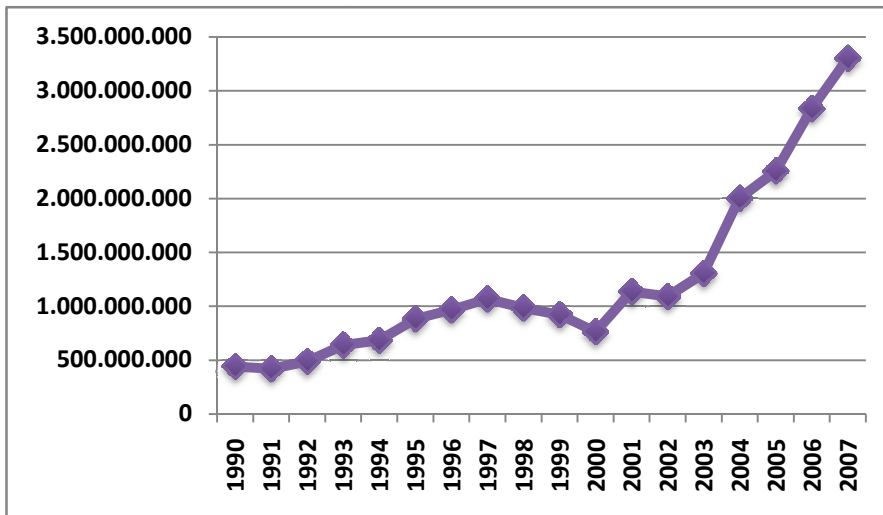


Gráfico 9 – Exportações das cooperativas brasileiras (em US\$)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2007.

No ano de 2007, as cooperativas cresceram mais que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro: “o faturamento do setor em 2007 foi 6,15% maior que 2006, enquanto o PIB cresceu 5,3%” (OCB, 2008). De acordo com a OCB os principais responsáveis por esse crescimento foram as cooperativas de crédito, especialmente rural.

Segundo a OCB (2008), “as cooperativas devem investir cerca de R\$ 4 bilhões em infra-estrutura neste ano, o que deve gerar aumento de 10% no número de empregos com carteira assinada no setor”. A maioria das notícias sobre o cooperativismo considera o seu desenvolvimento como diretamente relacionado com o aumento do faturamento das cooperativas, aumento das exportações, aumento do número de cooperativas no país e geração de emprego.

A geração de empregos sempre aparece como um fator positivo nos resultados governamentais e organizacionais. No entanto, no caso do cooperativismo, a intenção é que todos sejam proprietários da organização e participantes no controle sobre o processo de produção, logo, se uma cooperativa gera empregos, ou seja, trabalho assalariado, estará funcionando contra seus princípios, já que os funcionários não participarão do processo de decisão e nem serão proprietários da cooperativa.

Percebe-se que o modo de produção capitalista tem influenciado diretamente o cooperativismo no Brasil de forma que os objetivos das cooperativas, os indicadores de desenvolvimento e suas ações têm sido focados em aspectos característicos do capitalismo, ou seja, no aumento do resultado financeiro. E assim, encontram-se cada vez menos aspectos cooperativistas nas cooperativas, sendo estas deformadas pelas influências do capital. Ainda mais no Brasil, onde o cooperativismo já nasceu como uma maneira de facilitar o comércio e

não como uma resistência ao modo de produção capitalista. A OCB, representando tais cooperativas, que na maioria das vezes não possuem nada de cooperativismo, apenas legitima a formação e o funcionamento deste tipo de organização no país.

### ***5.2.2 A Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil***

Enquanto a maioria das cooperativas do país é representada pela OCB, as cooperativas do MST, ou CPAs, são representadas pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária (CONCRAB), não reconhecendo a OCB como sua representante.

O cooperativismo tradicional está vinculado, nos estados, nas OCEs e, no país, na Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), que se propõe a ser a única representante de todas as cooperativas. Somos oposição a este modelo. O cooperativismo que propomos a construir defende a autonomia de organização e representação. O desafio é construir o próprio modelo do MST: que abarque as diferenças regionais, que aponte um modelo tecnológico alternativo (CONCRAB, 1998, p. 11).

A CONCRAB é uma instância do Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente do MST, cuja principal função é orientar a organização dos assentamentos de reforma agrária e promover a cooperação, garantindo a unidade política e desenvolvendo programas específicos, como: experimentação de novas propostas de assentamentos, acompanhamento econômico e organizativo das cooperativas de produção, crédito ou comercialização, capacitação técnica de lideranças e jovens agricultores e estudos de mercado, entre outros (SCOPINHO; MARTINS, 2003). A estrutura que compõe o Sistema de Cooperativista do Assentados é apresentada na Figura 4 a seguir:

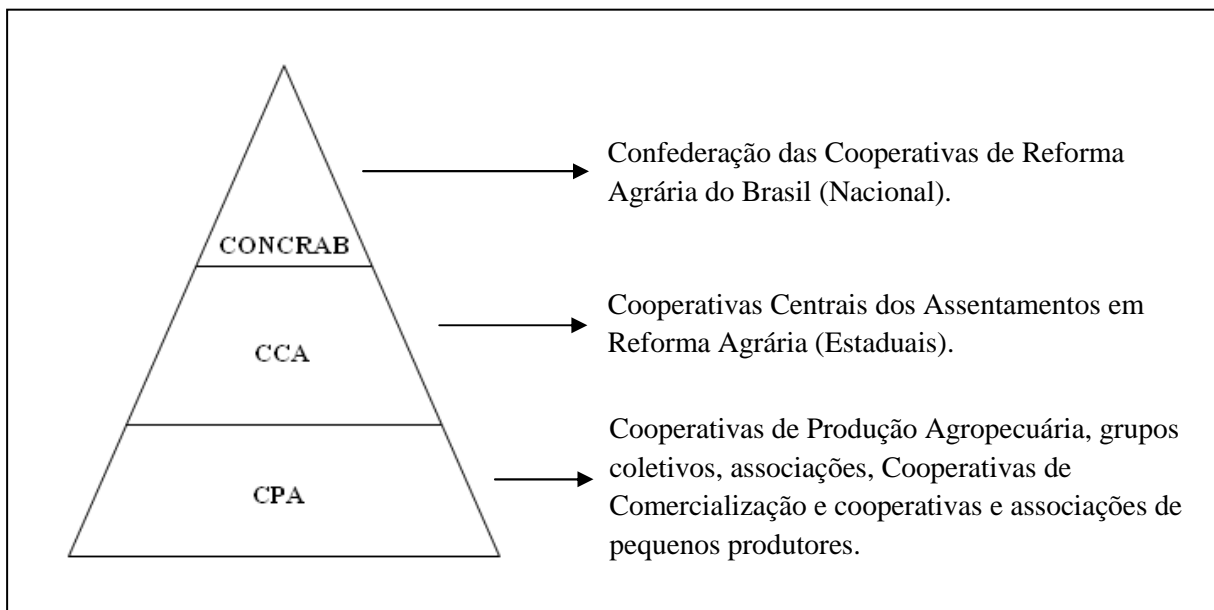


Figura 4 – Estrutura organizativa do cooperativismo no MST  
 Fonte: Elaboração própria com base em Sizanoski (1998) e CONCRAB (1998).

A CONCRAB é responsável, portanto, pela organização e coordenação de políticas gerais e de planejamento de médio e longo prazo para o desenvolvimento das CCAs e dos assentamentos. As Cooperativas Centrais dos Assentados em Reforma Agrária (CCAs) são formadas quando existem, no mínimo, três Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs) ou Cooperativas de Comercialização e Serviços (CPSs) em cada Estado e são responsáveis pela coordenação da produção, venda e transporte de produtos agrícolas a nível estadual; do desenvolvimento de projetos agroindustriais; e da busca de linhas de crédito (MST, 1993 apud SIZANOSKI, 1998).

No MST existem outras formas de cooperação, como grupos de famílias, associações, grupos coletivos e semi-coletivos, que são apresentados no Quadro 4 a seguir:

<b>FORMAS DE COOPERAÇÃO</b>	<b>TERRA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>TRABALHO</b>	<b>PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO</b>	<b>MORADIA</b>	<b>ASPECTOS LEGAIS</b>
<b>Grupos de Famílias</b>	Lote individual. Funciona como uma instância de base da cooperativa ou associação	Propriedade individual	Organizado em nível familiar	Sob controle individual	Nos lotes individuais	Não tem registro legal. Em geral, fazem parte da estrutura orgânica de grandes associações e cooperativas.



<b>Associação</b>	Lote individual	Em parte com o indivíduo e, em parte, com a associação	Organizado em nível familiar	No lote individual. Somente nas atividades coletivas é feito pela associação	Nos lotes individuais	Funciona com um regimento interno e, em sua maioria, não têm registro legal
<b>Grupos de Produção Semi-Coletivos</b>	Destinada, em parte, para uso coletivo e, em parte, permanece para uso do indivíduo	Investimentos em meios de produção são feitos, em parte, de forma coletiva, e, em parte, individualmente	Existe um certo grau de divisão do trabalho. Parte da produção é organizada coletivamente	Em parte familiar (na área individual) e em parte coletiva (na área destinada à produção coletiva)	Organizadas em agrovilas	Não tem registro legal
<b>Grupos Coletivos</b>	De controle do coletivo. O lote individual destina-se aos produtos de subsistência da família	De controle do coletivo	Existe uma divisão social do trabalho. Os grupos são organizados por setores de produção	Feito pelo coletivo	Constituídas em agrovilas	São organizados informalmente
<b>Cooperativas de Comercialização e Serviços</b>	Sob controle da cooperativa	O capital social é de controle da cooperativa	Não organiza o trabalho, tarefa que fica a cargo das unidades de produção	A cargo das unidades de produção	A cargo das unidades de produção	São formalmente legalizadas na Junta Comercial
<b>Cooperativas de Produção Agropecuária</b>	Sob controle da cooperativa	Sob controle e em nome da cooperativa. O capital social é dividido em quotas-parte	Através dos setores de produção e serviços, a divisão do trabalho é mais eficiente e há maior especialização	Centralizado no coletivo	Constituídas em agrovilas	São formalmente legalizadas na Junta Comercial

Quadro 4 – Formas de cooperação adotadas pelo MST

Fonte: Sizanowski, 1998, p. 42.

Essas outras formas de cooperação, embora não condizem com a forma de produção de uma cooperativa, são relevantes para se compreender a importância do trabalho coletivo dentro do MST para promover melhorias e facilitar a produção, além de servir como base para

a construção de novas formas de cooperação consideradas como sendo mais avançadas. “A cooperação pode começar com as formas mais simples (mutirão, troca de serviços, de insumos, etc) e ir complexificando aos poucos, sem pressa, até chegar a forma mais desenvolvida de cooperação, que para nós é a Cooperativa de Produção Agropecuária” (CONCRAB, 1998, p. 50). Ultimamente o número de CPAs tem diminuído, enquanto o número de formas de cooperação alternativas tem aumentado.

### 5.3 Cooperativas: o formal, o nominal e o real

O cooperativismo é uma forma de organização empresarial, pautada em uma legislação específica e em um conjunto doutrinário e filosófico, através do qual estão ordenados os seus valores e princípios (PIRES, 2004). Esses valores e princípios têm suas bases nas ideias de igualdade, solidariedade, democracia e responsabilidade, sendo estes direcionadores fundamentais para diferenciar as organizações cooperativas de outros tipos de organização.

Para Corrêa Camargo (1960, p. 133), cooperativismo significa:

o conjunto de grupos de atividade resultante da união voluntária de pessoas, em bases democráticas, para suprir seus membros de bens e serviços, seja para empregá-los na produção para venda ou para vender seus produtos, seja para financiá-los ou ainda para combinar todos estes três objetivos em um só e, ao mesmo tempo, distribuir, de maneira previamente discutida e aceita como equitativa, os proventos destas operações.

Os conceitos apresentados partem da visão do cooperativismo como sendo uma *técnica*, ou seja, organizatória dos usuários-empresários cooperativados. Como já foi visto historicamente, além de ser uma *técnica*, o cooperativismo pode ser tratado como um *movimento*, inspirado nos ideais de socialistas utópicos<sup>18</sup>, nascido em meados do século XIX em defesa da emancipação sócio-econômica dos trabalhadores. O cooperativismo pode ser também uma *doutrina*, que, como já foi percorrido, desenvolveu-se a partir do capitalismo indecoroso, mas que depois reagiu também contra os sistemas econômicos que se instalaram em vários países, embasados em crescente intervencionismo estatal ou no socialismo

---

18 Destaque para C. Plockboy e John Bellers no século XVIII; e, no século XIX, William King e Robert Owen na Inglaterra, Michel Derrion, Philippe Buchez, Louis Blanc e Charles Fourier na França.

revolucionário (PINHO, 1977). Esta corrente de pensamento visa, portanto a transformação social por meio do associacionismo resultante da conscientização da solidariedade social, a fim de modificar o sistema econômico capitalista.

O cooperativismo não é uma prática recente; esta sempre existiu nas sociedades humanas desde as eras remotas, sob formas menos evoluídas. Com o desenvolvimento do sistema capitalista de produção, a lógica produtiva modificou-se consideravelmente e o capital tornou-se o grande determinante do processo produtivo e das relações de produção. O capitalista, detentor da propriedade privada e dos meios de produção, passou então a comprar a força de trabalho do trabalhador, que passou a produzir para o “dono do capital”. A separação entre o controle da produção e a execução do trabalho resultou na alienação do trabalhador ao processo produtivo.

Tendo em vista esta lógica dominante voltada ao capital, a ideia de cooperativismo parece um tanto “incompatível” com o atual sistema capitalista: enquanto aquele consiste na união de indivíduos para o alcance de objetivos em comum por meio da igualdade, democracia e solidariedade; este objetiva o alcance de um único objetivo, o lucro, sendo que os meios não importam se o fim for alcançado. O cooperativismo, portanto, pode ser visto como uma “falha” no sistema, resultante do descontentamento frente ao sistema vigente. Esta resistência, gerada a partir do próprio sistema capitalista, é a força motriz para a superação do capitalismo.

O sistema cooperativo, deste modo, consiste em um sistema alternativo ao sistema capitalista, que, de acordo com Warbasse (1956), visa à formação de uma sociedade na qual o serviço seja a causa dominante da economia; e se manifesta por meio das associações de consumidores, chamadas sociedades cooperativas. “É a solidariedade dos interesses comuns substituindo os antagonismos sociais, com o desaparecimento do lucro, fonte desses conflitos” (PADILHA, 1966, p. 7). Entretanto, tem-se verificado que tais diretrizes cooperativas não são fáceis de ser seguidas – fato um tanto óbvio já que pretende transformar o modo de produção atual – e muitas vezes percebe-se a tentativa de modificar e adaptar as determinações cooperativistas para algo que seja mais facilmente posto em prática em um sistema produtivo capitalista. A partir disto, têm-se vertentes diferenciadas, umas visando manter os ideais cooperativistas e outros visando à adaptação às exigências do capital. Pires (2004, p. 51) identifica duas vertentes de análise que se destacam nas discussões atuais sobre o cooperativismo:

Uma pela importância da criação de novas solidariedades e sociabilidades para responder à crise de *welfare state*, destacando o papel da economia social na condução de práticas mais democráticas e uma outra que enfatiza como competitividade, capitalização de novos estilos de governança requeridos pelo atual ambiente econômico imposto pela globalização da economia.

Primeiramente, é importante destacar que o cooperativismo não é uma reação apenas à crise do *welfare state*, mas uma reação à situação precária do trabalho resultante do sistema de capital que se fortalecia desde a Revolução Industrial. Esta crise a que Pires (2004) se refere parece mais uma impossibilidade do Estado em focar suas ações nas questões sociais em decorrência da necessidade de apoiar outros aspectos da sociedade, mais precisamente os aspectos do mercado financeiro, focando suas ações e recursos para as organizações que trabalham para e pelo capital, bem como todos os fatores que as auxiliam na reprodução do mesmo. Outro ponto importante a ser questionado consiste na segunda vertente apresentada pela autora que enfatiza questões que podem ser mais relacionadas ao modo de produção capitalista do que ao modo de produção cooperativista, excluindo o papel das cooperativas de contradição ao sistema vigente e transformação da sociedade. Pois, como já dizia Marx (2006a), não há dúvida de que a forma capitalista de produção e as correspondentes condições econômicas dos trabalhadores se opõem absolutamente a esses potenciais de transformação e ao seu objetivo que é a eliminação da velha divisão do trabalho; porém este é o único caminho de sua dissolução e do estabelecimento de uma nova forma, por meio das contradições.

No caso da cooperativa Alfa, não se verificam características democráticas ou alguma intenção para que os valores cooperativistas prevaleçam. A sua criação proveio da necessidade de comercialização e não de uma forma alternativa à produção capitalista como na Europa Ocidental. Portanto, o desvio dos valores cooperativistas já surgiu no início, quando o cooperativismo chegou ao Brasil.

Já no caso da cooperativa Beta, que proveio da organização de um movimento social resistente ao sistema capitalista e que busca alternativas à forma de produção dominante, bem como possibilidades de transformar a sociedade, percebe-se que as características democráticas e os valores cooperativistas parecem ser mais possíveis e palpáveis.

As cooperativas são organizações que prezam pelos valores e princípios do cooperativismo, visando colocar em prática as definições do movimento cooperativista. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (2008), uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para suprir suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gerida democraticamente. Pinho (1962) acrescenta que, além de consistirem em sociedades de

pessoas, organizadas em bases democráticas, visam realizar determinados programas educativos e sociais. Tem seu foco no indivíduo e não no capital e seu objetivo fim é o próprio trabalho, sem intuito lucrativo, diferentemente da empresa capitalista na qual a prestação de serviços é o meio de obter lucro. “Na cooperativa a satisfação das necessidades dos associados é o fim da atividade econômica” (PINHO, 1962, p. 67).

Analisando as duas cooperativas em estudo, verifica-se que os objetivos organizacionais são significativamente diferentes e podem ser relacionados ao motivo de criação das mesmas: a Alfa, que surgiu com o intuito unicamente de auxiliar a comercialização dos produtos aos produtores rurais, logicamente possui objetivos voltados à adaptação ao mercado e ao sistema de capital, predominantemente econômico-financeiros; já a Beta, que surgiu da necessidade de sobrevivência dos pequenos produtores rurais sem terra em meio as suas precárias condições de vida, possui objetivos voltados para o indivíduo e a qualidade de vida.

A Alfa tem como visão “ser referência no cooperativismo agropecuário” e sua missão consiste em “integrar pessoas em um ambiente cooperativo proporcionando-lhes oportunidades de realização de negócios, acesso a bens, serviços, informações e tecnologias para o seu desenvolvimento sócio-econômico, respeitando os valores e princípios do cooperativismo”. O objetivo principal da Alfa é facilitar a comercialização dos produtos aos cooperados através de insumos com preços mais baixos, facilidades de pagamento e financiamento, porém não se garante que haja o cumprimento dos valores e princípios cooperativistas, como apresentado em sua missão. Como está descrito no seu site institucional: “O primeiro passo para o sucesso de uma cooperativa rural é fazer com que cada associado obtenha alta produtividade e boa lucratividade em seu negócio”. Para a Alfa são pontos principais para o sucesso da cooperativa: assistência técnica, com agrônomos, veterinários e técnicos agrícolas, que orientam os cooperados nas suas atividades; informação, através da revista mensal da cooperativa “que cumpre a finalidade de mantê-los [cooperados] bem informados sobre novas tecnologias, sobre preços e mercados, sobre ações econômicas e políticas que possam ser importantes para sua atividade”<sup>19</sup>; e tecnologia. Como um dos cooperados comentou: “A Alfa tem que trabalhar para o cooperado” (A-8). A Alfa ainda destaca três pontos essenciais para o desenvolvimento da cooperativa: qualidade, eficiência e preço.

---

<sup>19</sup> Trecho retirado do site institucional da cooperativa Alfa.

De acordo com os dados coletados, a maioria dos cooperados da Alfa acredita que os objetivos da sua cooperativa são: proporcionar bons resultados no final do ano, permitir que os cooperados trabalhem em conjunto, facilitar bons investimentos, permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa, facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados, lutar por uma forma de resistir ao capitalismo, auxiliar no desenvolvimento da comunidade local, diminuir os custos de produtos e serviços, contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho, facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores, proporcionar uma vida digna aos cooperados. O Quadro 5 a seguir apresenta os percentuais de respostas para cada objetivo:

Objetivo	Concordo/ Concordo mais que discordo	Discordo/ Discordo mais que concordo	Não sei	Não resposta
a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.	88,75%	8,70%	2,30%	0,26%
b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.	83,38%	12,53%	3,07%	1,02%
c) Facilitar bons investimentos.	90,03%	7,93%	1,53%	0,51%
d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.	75,96%	18,16%	4,60%	1,28%
e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).	88,75%	8,44%	2,30%	0,51%
f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.	67,77%	17,39%	12,53%	2,30%
g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.	83,63%	10,49%	4,60%	1,28%
h) Diminuir os custos de produtos e serviços.	88,24%	9,72%	1,02%	1,02%
i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.	78,77%	14,32%	6,14%	0,77%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	86,19%	9,72%	3,32%	0,77%
k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.	83,12%	13,30%	2,30%	1,28%

Quadro 5 – Objetivos da cooperativa Alfa na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

Verifica-se que, apesar de haver um expressivo número de cooperados que concordam com todos os objetivos apresentados, alguns desses objetivos foram menos aceitos como característicos da Alfa do que outros. Analisando o Quadro 5 apresentado, percebe-se que três objetivos obtiveram percentuais abaixo de 80%: permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa (75,96%), lutar por uma forma de resistir ao capitalismo (67,77%), e contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho (78,77%). Observa-se também que um percentual considerável (12,53%) não soube responder se o objetivo “lutar por uma forma de resistir ao capitalismo” era um objetivo da Alfa.

Em relação aos objetivos organizacionais, questionaram-se ainda quais seriam os três principais objetivos da cooperativa Alfa, dentre os objetivos apresentados. Para a análise dos

dados, utilizou-se a técnica de pontuação, em que os objetivos mais assinalados receberam maiores pontuações. Os resultados são apresentados foram os seguintes:

Objetivos	Pontuação	Porcentagem absoluta
a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.	211	17,90%
b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.	78	6,62%
c) Facilitar bons investimentos.	193	16,37%
d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.	50	4,24%
e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).	145	12,30%
f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.	75	6,36%
g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.	81	6,87%
h) Diminuir os custos de produtos e serviços.	152	12,89%
i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.	36	3,05%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	109	9,25%
k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.	49	4,16%
<b>TOTAL</b>	<b>1179</b>	<b>100,00%</b>

Quadro 6 – Principais objetivos da cooperativa Alfa na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

Verifica-se que os principais objetivos da cooperativa Alfa, na opinião dos cooperados, são: proporcionar bons resultados no final do ano (17,90%), facilitar bons investimentos (16,37%), diminuir os custos de produtos e serviços (12,89%) e facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados (12,30%). Todos esses objetivos estão relacionados a aspectos econômico-financeiros, enquanto que o trabalho coletivo, a resistência frente ao sistema de capital, o foco na qualidade de vida dos cooperados e o planejamento em conjunto das atividades foram objetivos pouco citados, apesar de serem objetivos essenciais para qualquer cooperativa ser considerada uma cooperativa. Tais resultados se confirmam em algumas declarações feitas pelos cooperados, voltadas diretamente aos objetivos citados: “Apenas considero impróprio a cooperativa ter lucro. Quem deve ter lucro é o cooperado” (A-11); “O objetivo da Alfa deveria ser priorizar melhores condições de preço aos cooperados que pagam em curto prazo. A reforma administrativa deve visar à redução do custo operacional e dar oportunidade aos funcionários de carreira. A Alfa tem que comercializar seus produtos em condições melhores que os concorrentes, para isso o departamento comercial tem que ser mais profissional” (A-14); “Se reduzirmos o custo operacional (altos salários) e termos nos departamento comerciais funcionários empenhados em fazer os melhores negócios para a cooperativa e não para eles próprios, não existirá concorrência para a Alfa” (A-14); “É preciso melhorar assistência técnica no campo para ganhar mais

competitividade” (A-15). “Cooperativa é para ajudar produtor na compra de insumos mais baratos e ter assistência agrônômica sempre que precisar. O poder de compra da Alfa é muito forte, só que o preço muitas vezes não é menor que o concorrente, não sei por quê” (A-13).

No caso da Beta, os objetivos estão mais voltados para o indivíduo, para a vida digna dos cooperados e a qualidade de vida. “Essa cooperativa nossa é diferente da industrial [cooperativas tradicionais], porque o objetivo é a sobrevivência, é dar boa vida para o cooperado” (B-8).

O que nós procuramos é a comodidade das famílias. As finanças contam, mas não muito. Aqui a gente não tem luxo, nem conforto, mas aqui nossos filhos vão ter escola e comida garantida. E na cidade muitas vezes não (B-9).

A questão da luta contra o modo de produção capitalista também é citada pelos cooperados como objetivo da Beta: “O principal aqui é lutar por uma forma de resistir ao capitalismo” (B-11).

É importante ressaltar que, para muitos dos cooperados, melhoria financeira é importante para propiciar uma vida digna e qualidade de vida, mas não para acumular riquezas. “Aqui não é para ficar rico, não é para ganhar dinheiro. Se a pessoa vem querendo ficar rica ela não aguenta ficar” (B-12). “Tem que ter bons resultados financeiros porque é isso que gera mais rendimento para nós e melhora a qualidade de vida [...], mas conseguir regalias financeiras não é o principal da Beta. O principal é trabalhar em coletivo e a luta” (B-10). O Quadro 7 a seguir demonstra os percentuais de respostas para cada objetivo na opinião dos cooperados:

Objetivo	Concordo/ Concordo mais que discordo	Discordo/ Discordo mais que concordo	Não sei
a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.	48,48%	48,48%	3,03%
b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.	93,94%	6,06%	0,00%
c) Facilitar bons investimentos.	54,55%	33,33%	12,12%
d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.	100,00%	0,00%	0,00%
e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).	57,58%	36,36%	6,06%
f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.	93,94%	0,00%	6,06%
g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.	60,61%	30,30%	9,09%
h) Diminuir os custos de produtos e serviços.	45,45%	54,55%	0,00%
i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.	93,94%	3,03%	3,03%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	0,00%	100,00%	0,00%
k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.	100,00%	0,00%	0,00%

Quadro 7 – Objetivos da cooperativa Beta na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários



Conforme o Quadro 7, baseando-se na maioria dos cooperados, os objetivos mais citados como sendo da Beta, ou seja, com maiores percentuais de concordância, foram: proporcionar uma vida digna aos cooperados (100%), permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa (100%), permitir que os cooperados trabalhem em conjunto (93,94%), lutar por uma forma de resistir ao capitalismo (93,94%) e contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho (93,94%). Os objetivos que mais foram citados como não sendo característicos da Beta, ou seja, com maior percentual de discordância, foram: facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores (100%), proporcionar bons resultados no final do ano (48,48%), facilitar bons investimentos (33,33%), facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados (36,36%), auxiliar no desenvolvimento da comunidade local (30,30%) e diminuir os custos de produtos e serviços (54,55%).

Em relação aos três objetivos principais da Beta na opinião dos cooperados, a pontuação para cada objetivo foi a seguinte:

<b>Objetivos</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>
a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.	4	4,35%
b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.	16	17,39%
c) Facilitar bons investimentos.	0	0,00%
d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.	14	15,22%
e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).	7	7,61%
f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.	21	22,83%
g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.	4	4,35%
h) Diminuir os custos de produtos e serviços.	2	2,17%
i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.	2	2,17%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	0	0,00%
k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.	22	23,91%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100,00%</b>

Quadro 8 – Principais objetivos da cooperativa Beta na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

De acordo com o Quadro 8, verifica-se que os principais objetivos na opinião dos cooperados da Beta são: proporcionar uma vida digna aos cooperados (23,91%), lutar por uma forma de resistir ao capitalismo (22,83%), permitir que os cooperados trabalhem em conjunto (17,39%) e permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa (15,22%). Verifica-se que os objetivos principais da Beta estão relacionados, portanto, à vida digna do cooperado, à luta pela resistência ao capitalismo e ao trabalho coletivo, objetivos típicos de uma cooperativa propriamente dita.

Os Quadros 9 e 10 a seguir, representam o que seria um cooperado da Alfa e um cooperado da Beta na opinião dos cooperados. Para a maioria deles, tanto da Alfa e da Beta, ser um cooperado das suas respectivas cooperativas é: ter liberdade para participar das decisões; participar das decisões; é promover a coletividade; uma maneira de ter benefícios financeiros; uma maneira de sobreviver nos dias atuais; uma maneira de vencer a concorrência; e dividir tarefas com outros cooperados(as). Porém, em termos comparativos, percebe-se que, o item com maior grau de concordância na Alfa (89,00%) – “É uma maneira de ter benefícios financeiros” – é um dos itens de menor grau de concordância da Beta (48,48%) e está relacionado a fins financeiros. Um dos cooperados da Beta fez uma afirmação que contraria o que os outros afirmaram sobre a Beta e sobre o que é ser um cooperado da Beta, porém é importante apresentá-la: “Ser cooperado da Beta não precisa ser participar das decisões, não necessariamente. Trabalhando e cumprindo a atividade está bom” (B-20). Para esse cooperado, a democracia e a participação não parecem um dever, como foi declarado pelos outros.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>	<b>Não resposta</b>
a) É ter liberdade para participar das decisões.	77,75%	18,93%	2,81%	0,51%
b) É participar das decisões.	76,73%	19,69%	2,81%	0,77%
c) É promover a coletividade.	80,31%	14,83%	2,81%	2,05%
d) É uma maneira de ter benefícios financeiros.	89,00%	8,70%	1,02%	1,28%
e) É uma maneira de sobreviver nos dias atuais.	81,84%	13,55%	3,07%	1,53%
f) É uma maneira de vencer a concorrência.	82,35%	13,30%	2,56%	1,79%
g) É dividir tarefas com outros cooperados(as).	67,52%	26,85%	4,86%	0,77%

Quadro 9 – O que é ser um cooperado da Alfa na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>
a) É ter liberdade para participar das decisões.	96,97%	3,03%
b) É participar das decisões.	96,97%	3,03%
c) É promover a coletividade.	96,97%	3,03%
d) É uma maneira de ter benefícios financeiros.	48,48%	51,52%
e) É uma maneira de sobreviver nos dias atuais.	96,97%	3,03%
f) É uma maneira de vencer a concorrência.	0,00%	100,00%
g) É dividir tarefas com outros cooperados(as).	100,00%	0,00%

Quadro 10 – O que é ser cooperado da Beta na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

A diferença entre os objetivos da Alfa e da Beta é expressiva: enquanto a Alfa, que surgiu por um motivo unicamente econômico-financeiro, possui seus objetivos ligados ao lucro de seus cooperados, à redução de preços de produtos e à facilitação de investimentos; a Beta, cujo surgimento se deu através da luta por melhores condições de vida na sociedade capitalista, possui seus objetivos voltados à dignidade humana, ao trabalho coletivo e à luta. Logo, uma cooperativa possui o foco no lucro e a outra no indivíduo.

Por conseguinte, já que se entende por cooperativa a organização que tem seu foco no indivíduo e não no capital, sendo o objetivo fim o próprio trabalho e a satisfação das necessidades dos associados o fim da atividade econômica – como afirma Pinho (1962) – então, em termos de objetivo organizacional a cooperativa Alfa não pode ser considerada uma cooperativa; e a cooperativa Beta parece estar mais próxima dos valores cooperativistas.

### ***5.3.1 Princípios cooperativistas***

Os princípios que chegaram aos dias atuais têm como base os princípios de Rochdale, já apresentados, no entanto com algumas adaptações à nova realidade social. Os princípios do cooperativismo utilizados atualmente são (BORGES, 2001):

- a) *Adesão voluntária e livre*: qualquer pessoa é apta para ingressar na cooperativa, bem como se faz perfeitamente livre para deixá-la, sem prejuízo, ou em caso de adesão por quota-parte em dinheiro, ser ressarcida pelo investimento inicial.

- b) *Gestão democrática pelos membros*: deve-se valer esse princípio, para o controle e organização democrática das atividades, negócios e estrutura da cooperativa, a fim de que se ressaltem os seus objetivos, bem como se dê força às suas ideias inspiradoras de equidade e, conseqüentemente, de democracia. O poder de voto é definido conforme o trabalho realizado pelo associado e não de acordo com a quantidade de capital como nas organizações de produção capitalista. A gestão democrática pode ser feita de maneira formal, pelas Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, bem como de maneira informal, pelas reuniões, pelos contratos pessoais, encontros e seminários.
- c) *Participação econômica dos membros*: a partir deste princípio, fica a cooperativa orientada para o controle democrático do capital, cujo fundamento é, necessariamente, a propriedade coletiva. Embora tenha intuítos comerciais, a cooperativa não tem fins lucrativos, assim todos os membros têm acesso igualitário na distribuição dos recursos econômicos existentes nos fundos da cooperativa.
- d) *Autonomia e independência*: é necessário que a cooperativa seja e mantenha seu grau de independência nos contratos que venha firmar, assim como deve conservar-se autônoma quando buscar recursos em outras instituições, sejam públicas ou privadas. A cooperativa, uma vez autônoma, tende a fazer valer o princípio, já referido, da participação democrática, cabendo apenas aos membros as decisões sobre o futuro e negócios da cooperativa, jamais uma entidade que se aproxime, desejando ou não o controle das atividades da cooperativa.
- e) *Educação, formação e informação*: esse princípio consiste na reserva de fundos, provindo dos excedentes, para investimentos na formação geral, educacional e técnica dos membros da cooperativa. Deste modo, os membros devem ter a possibilidade de acesso à informação e ao conhecimento que lhes permita perceber melhores condições do mercado e suas variações, bem como a perspicácia de observar possíveis ideologias e se façam cientes de coerções ocultas, que pretendem influenciar no desenvolvimento da cooperativa.
- f) *Intercooperação*: tendo em vista esse princípio, as cooperativas devem buscar a integração com outras cooperativas, enquanto movimento, além de proporcionar melhores condições aos seus membros e, futuramente, a toda comunidade.

- g) *Interesse pela comunidade*: a cooperativa deve privilegiar os membros das comunidades, dando-lhes a devida atenção e auxílio, através de políticas desenvolvidas pela cooperativa.
- h) *Indiscriminação política e religiosa*: esse princípio encontra-se na lei como “neutralidade política e religiosa”, no entanto, adota-se aqui outro termo pela seguinte razão: a ação que existe na cooperativa é uma ação política, em busca de uma distinta realidade social e política, logo não pode ser considerada neutramente política.

Uma observação importante a ser feita em relação a esse último princípio é que este se encontra além dos limites do cooperativismo, visto que ninguém pode ser discriminado por suas razões políticas e religiosas, independentemente de estar ou não associado (BORGES, 2001).

O cumprimento de um ou alguns dos princípios não é válido para que uma organização seja considerada uma cooperativa. É necessária a adoção de todos os princípios, pois “qualquer princípio, isoladamente implementado, pode ser funesto para o movimento cooperativo” (LAUSCHNER apud BORGES, 2001, p. 146) e assim a cooperativa perde sua razão de existir. Partindo desta afirmação, a Alfa não pode ser considerada uma cooperativa, pois se verifica que alguns princípios cooperativistas estão presentes e outros não. A maioria é formalmente definida e não parece ser uma prática intencional dos cooperados, mas algo definido pela organização. Ademais, apesar da formalização dos princípios, não há garantia de que a real intenção do princípio estará presente. Há o cumprimento das normas e definições do estatuto, porém não se verifica a democracia e a igualdade, por exemplo, nas ações organizacionais. Talvez seja uma falha da própria legislação, já que possui *gaps* que permitem que “pseudocooperativas” sejam consideradas cooperativas, não garantindo assim o cooperativismo. Uma organização que se diz cooperativa pode facilmente se passar por uma cooperativa, mesmo não sendo, apenas seguindo as determinações da lei nº 5.764.

Na própria lei<sup>20</sup> não há menção à tomada de decisão coletiva na Assembleia Geral Ordinária, reunião imprescindível para discutir e definir futuras ações que a cooperativa irá adotar. O artigo 44 da lei nº 5.764 define que a Assembleia Geral Ordinária, que se deve ser realizada anualmente nos três primeiros meses após o término do exercício social, deve deliberar sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: a) prestação de

<sup>20</sup> A lei que rege as cooperativas é a lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 e define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Pode ser acessada por meio do site: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm).

contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: i) relatório da gestão, ii) balanço, iii) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal; b) destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; c) eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; d) quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal; e) quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46 (que se refere às deliberações da Assembleia Geral Extraordinária).

Ainda analisando a lei das sociedades cooperativas, verifica-se que essa trata da contratação de funcionários, ou seja, mão-de-obra assalariada, como algo normal para uma cooperativa, o que já foi visto que não é e que vai contra os valores sustentadores do cooperativismo. A lei nº 5.764 permite no artigo 48: “Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários” e determina no artigo 91: “As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária”.

É importante, portanto, questionar por que tantas organizações preferem o rótulo de cooperativas ao invés de simplesmente assumirem suas características de organizações empresariais capitalistas. E neste caso, há um aspecto crucial que deve ser considerado que é o fato de as organizações cooperativas possuírem regalias financeiras referentes à isenção de impostos, se tornando o fato de ser uma cooperativa uma maneira de obter maior vantagem competitiva no mercado. A respeito da tributação das sociedades cooperativas, estas podem escolher entre o imposto sobre o lucro presumido ou sobre o lucro real:

As sociedades cooperativas, desde que não se enquadrem nas condições de obrigatoriedade de apuração do lucro real (Lei nº 9.718, de 1998, art. 14), também poderão optar pela tributação com base no lucro presumido. A opção por esse regime de tributação deverá ser manifestada com o pagamento da primeira ou única quota do imposto devido, correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário (Lei nº 9.430, de 1996, art. 26, § 1º), e será definitiva em relação a todo o ano-calendário (Lei nº 9.718, de 1998, art.13, § 1º) (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2008, p. 1).

As sociedades cooperativas não poderão optar pelo Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples), já que são regidas por lei própria que define tratamento especial referente à legislação do imposto de renda. De acordo com a Receita Federal do Brasil (2008, p.1), “as sociedades cooperativas que obedecerem ao disposto na legislação específica não terão incidência do imposto de renda sobre suas atividades econômicas, de proveito comum, sem objetivo de lucro, denominado de ato cooperativo”. A lei nº 5.764 determina ato cooperativo como sendo aquele praticado entre a cooperativa e seus associados ou entre as cooperativas entre si quando associados, para a execução dos objetivos sociais, não implicando em operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. A cooperativa, portanto, deverá pagar imposto de renda apenas sobre o resultado positivo das operações e das atividades estranhas à sua finalidade, denominado de ato não cooperativo.

Por fim, verifica-se que a própria lei acaba por influenciar a criação de “pseudocooperativas”, já que não especifica muito bem suas determinações, deixando *gaps* para diferentes interpretações, além de contradizer muitos dos valores provindos da história do cooperativismo.

Esses princípios do cooperativismo, já que não estão muito claros e bem definidos, podem ser complementados pelos princípios definidos pelo Sistema Cooperativista dos Assentados do MST (SCA) que é mais coerente com os valores do cooperativismo e, principalmente, com a ideia de transformação da sociedade. Os princípios são divididos em: princípios da cooperação agrícola, princípios de implantação da cooperação, princípios organizativos e princípios de direção. São três os princípios da **cooperação agrícola**:

- a) *A necessidade comanda a vontade*: o principal motivo para se organizar e se manter a cooperação é a necessidade, mais que a vontade. “a forma de cooperação proposta em uma determinada realidade só prospera se o assentado tornar-se dependente dela” (CONCRAB, 1998, p. 47).
- b) *Gestão democrática*: todos os associados devem ter os mesmos direitos e deveres e entre eles está o direito e dever de participar das decisões, do planejamento, do trabalho, a distribuição das sobras, entre outros.

Cada experiência de cooperação deve definir os espaços (instâncias) e as formas que permitam, organizadamente, a participação de todos [...]. Se tudo ficar sob a responsabilidade da diretoria, a cooperativa terá limites de crescimento e o descontentamento estará sempre presente. É preciso distribuir as responsabilidades para que haja participação integral de todos os sócios (CONCRAB, 1998, p. 47).

- c) *Neutralidade religiosa, racial e partidária*: nenhum desses aspectos devem ser empecilhos para organizar uma experiência de cooperação e fazê-la funcionar. É importante esclarecer que neutralidade partidária não significa neutralidade política:

Embora todos tenham direito a escolher o seu partido político, a sua religião e ter opções culturais diferentes, deve-se evitar que a ignorância prejudique tanto a vida individual quanto a coletiva. Neste sentido a formação política-ideológica tem um papel de destaque (CONCRAB, 1998, p. 48).

- d) *Cumprir um papel formativo*: a cooperação deve ser vista como forma de organizar os assentados para a luta, cumprindo, portanto, um papel educativo entre os camponeses.

Em relação à **implantação da cooperação**, os princípios são:

- a) *Massificar a cooperação*: significa incentivar e organizar a cooperação agrícola nos assentamentos. “Massificar a cooperação entre os assentados, representa também, a garantia da organização de base desses trabalhadores, dentro de uma organização de massa” (CONCRAB, 1998, p. 50).
- b) *O importante não é a forma, mas o ato de cooperar*: a cooperação, independentemente de o assentado estar produzindo individualmente ou coletivamente, é o que importa. “Não interessa se a produção é individual ou coletiva, pois a forma da cooperação é secundária. O fundamental é o ato de cooperar” (CONCRAB, 1998, p. 50).
- c) *Das formas mais simples para as mais complexas*: não importa se a cooperação começar da forma mais simples, pois com o tempo esta vai se tornando mais complexa e se desenvolve.
- d) *O que determina o avanço da cooperação são as condições objetivas e não a vontade dos assentados*: a forma de cooperação a ser adotada não depende da vontade dos assentados, mas das condições objetivas inerente a cada uma das formas.

Os princípios **organizativos** são:

- a) *Organização da base social via núcleos de base*: é importante que todos os assentamentos, independentemente da forma de cooperação, criem núcleos de base para servirem de espaço de discussão sobre os problemas do



assentamento, organização da produção, a luta dos trabalhadores e o avanço da cooperação.

- b) *A direção deve ser exercida coletivamente*: faz parte dos princípios de direção do MST a direção coletiva, assim todos os participantes da instância possuem igual direito e poder.
- c) *A distribuição das sobras*: as sobras devem ser distribuídas conforme a participação de cada um nas operações da cooperativa.
- d) *Ser mais uma ferramenta de luta*: os assentamentos e as cooperativas devem ser uma ferramenta de luta para a conquista da reforma agrária e a transformação da sociedade.

O seu caráter de luta deve se manifestar internamente através da formação político-ideológica, da mística<sup>21</sup>, da capacidade de crítica e autocrítica, da formação da consciência política, e externamente através da participação nas lutas do MST e da classe trabalhadora e das ações de solidariedade com a finalidade de romper com a lógica de exclusão social (CONCRAB, 1998, p. 54).

Os princípios de **direção** são: direção coletiva, ou seja, todas as decisões deverão ser tomadas coletivamente, com igual direito de poder; divisão de tarefas e funções, em que todos devem assumir a sua parte no cumprimento das tarefas definidas, de acordo com as habilidades e aptidões de cada um; profissionalismo, procurando aperfeiçoar cada vez mais nas funções e tarefas que lhe foram designadas; polivalência, ou seja, deve-se ter o conhecimento do todo, como cada parte da organização funciona; disciplina; planejamento; vinculação com as massas; crítica e autocrítica; centralismo democrático, ou seja, deve-se entender que, após a tomada a decisão coletivamente, todos devem se subordinar a ela; e a formação política que deve estar vinculada a prática atual e com a prática de classe trabalhadora ao longo da história.

Analisando os princípios cooperativistas tradicionais e os princípios do cooperativismo definidos pelo SCA adotados pelas CPAs, tem-se que muitos desses acabam complementando aqueles, já que acrescentam pontos imprescindíveis para qualquer cooperativa, coerentes com os valores e ideais do cooperativismo.

---

<sup>21</sup> Mística, para o MST, consiste em um ritual, que envolve a história do grupo, as experiências, as emoções e tudo o que, na opinião dos assentados, deve ser lembrado. “A mística pode ser compreendida como ritual, aparecendo como um dos elementos responsáveis pela formação da identidade política de sem-terra é uma expressão religiosa que toma contornos políticos, chegando ao ponto de constituir-se num dos eixos que dão sustentação ao movimento na sua trajetória” (VIEIRA, 2008, p. 3).

Percebe-se, nos princípios adotados pelas CPAs, considerável preocupação com a gestão democrática, sendo a ideia da participação de todos reforçada diversas vezes. Ademais a participação nas decisões é considerada não só um direito, mas um dever dos associados; e a formação dos núcleos de base, criando um espaço de discussão, reforça ainda mais a preocupação com a democracia dentro da cooperativa.

Em relação ao interesse pela comunidade, que consta nos princípios tradicionais, verifica-se que não há um tópico que trate especificamente sobre esse assunto nos princípios do SCA, no entanto, considera-se que existe sim uma preocupação com a comunidade, já que há o objetivo, apresentado em um dos princípios, de transformar a sociedade.

Outro ponto a ser destacado é a importância que se dá à formação política dos cooperados, indispensável para a preparação para a luta, que é outro aspecto interessante apontado nos princípios e que demonstra a importância do coletivo na luta pela reforma agrária e pela transformação da sociedade. Esses princípios são extremamente relevantes já que mostra uma característica, que foi a razão principal do surgimento do cooperativismo, e que hoje é ignorado pela maioria das cooperativas, inclusive pelos principais órgãos representativos das mesmas no país.

Portanto, para que se faça uma análise mais completa das práticas dos princípios do cooperativismo nas cooperativas em estudo, utilizar-se-ão os princípios tradicionais, porém com uma análise mais rigorosa, verificando não apenas cumprimentos formais, mas também o que ocorre por trás das formalidades; e acrescentar-se-á um tópico a mais que se refere à preocupação com a formação dos cooperados para a luta e a resistência ao sistema de capital com o objetivo de transformação da sociedade.

#### 5.3.1.1 Os princípios cooperativistas na Alfa

Apesar de a Alfa seguir à risca as determinações da lei, considerá-la uma cooperativa é errôneo, já que esta não possui os valores e ideais do cooperativismo. A Alfa possui a proteção das determinações do estatuto e das normas que, por se acreditar serem suficientes, a permite ser chamada de uma organização de produção cooperativista. Assim sendo, com base nos princípios cooperativistas definidos e levando em consideração os complementos realizados por meio dos princípios do MST, que vão além das determinações formais da lei e do estatuto, tem-se a seguinte análise da cooperativa Alfa:

- a) *Adesão voluntária e livre*: conforme o estatuto da Alfa, pode ingressar na Cooperativa, salvo se houver impossibilidade técnica de prestação de serviços, qualquer pessoa que se dedique à atividade agrícola, pecuária ou extrativa, por conta própria, em imóvel rural, na condição de proprietário, nu-proprietário<sup>22</sup>, usufrutuário, herdeiro investido de poderes e garantias suficientes para o exercício da atividade, dentro da área atuante da cooperativa. O associado pode demitir-se da cooperativa quando lhe convier.
- b) *Gestão democrática pelos membros*: esse princípio em especial não pode ser verificado em sua plenitude na cooperativa Alfa. O controle na organização, ou seja, do processo produtivo, é exercido pelos administradores da cooperativa e não pelos cooperados. O trabalho realizado na cooperativa é feito unicamente por funcionários assalariados e não por cooperados. Os cooperados não têm conhecimento do que se passa na cooperativa a não ser aqueles poucos, que vão à Assembleia que ocorre uma vez ao ano, e que ficam sabendo das movimentações financeiras da cooperativa. Não existem grupos de discussões ou mesmo discussões na Assembleia para definir os próximos passos da cooperativa. Logo, apesar de haver o poder de voto igualitário a todos os cooperados, não há controle e organização democrática das atividades, negócios e estrutura da cooperativa; já que o controle não é realizado pelos cooperados, mas sim por gerentes administrativos que delegam tarefas aos funcionários contratados. De acordo com a entrevista realizada com oito cooperados, verificou-se que todos eles não tinham ideia do que ocorria na administração da Alfa. Alguns citaram a revista da Alfa como fonte de informações, no entanto esta não fornece informações a respeito das decisões administrativas da cooperativa, mas apenas dicas e informações sobre o mercado agropecuário. Esse tópico, por se tratar de um aspecto complexo e crucial para a análise das organizações de produção cooperativa, será aprofundado posteriormente.
- c) *Participação econômica dos membros*: em relação a esse princípio, a Alfa é propriedade coletiva dos cooperados. A distribuição das sobras é feita conforme as operações realizadas com a Cooperativa. Entretanto, apesar de

---

22 Nu-proprietário é aquele que tem o domínio direto da coisa de que outrem tem o domínio útil. O nu-proprietário é dono que passa parte dos poderes do proprietário para outrem, logo, ele é o dono, mas que não usa a coisa, enquanto o usufrutuário é aquele que “tira os frutos do uso” da coisa (FRANÇA, 1977).

esse princípio ser formalmente praticado é importante lembrar que aqueles que cuidam das atividades da cooperativa e realizam efetivamente o trabalho na organização – que são os funcionários – não são proprietários da mesma. O mesmo ocorre com o acesso igualitário aos resultados que envolvem aqueles para os quais a cooperativa trabalha e não aqueles que realizam o trabalho na cooperativa.

- d) *Autonomia e independência*: este princípio parece ser cumprido pela Alfa, já que não está atrelada a nenhuma outra organização, não depende de nenhuma outra organização para tomar suas decisões.
- e) *Educação, formação e informação*: a Alfa reserva uma quantia proporcional às sobras realizadas no ano para a educação e formação dos cooperados; é o chamado Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social que, conforme o estatuto, é destinado à prestação de assistência aos associados seus familiares e aos empregados da Alfa, constituído de 10% (dez por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício. No ano de 2007 o total destinado a este Fundo foi de R\$ 2.462.000,00<sup>23</sup>. De acordo com o Quadro 11 a seguir, verifica-se que a maioria dos cooperados concorda que a educação e a formação dos cooperados são consideradas pela cooperativa Alfa: que a Alfa promoveu cursos, palestras e eventos (79,80%); que o fato de ser um cooperado da Alfa fez com que ele aprendesse mais (21,23%); que a Alfa se preocupou com a educação e formação dos cooperados (69,05); e que comparando o que era antes de ser cooperado e hoje aprenderam muito em razão da associação à cooperativa (67,52%).

---

23 Dados coletados nas Demonstrações Financeiras da cooperativa Alfa, apresentadas na Assembleia Geral Ordinária realizada em 2008.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>	<b>Não resposta</b>
a) Se não fosse um cooperado(a) da Alfa, deixaria de aprender muitas coisas.	74,94%	21,23%	3,07%	0,77%
b) A cooperativa promoveu cursos, palestras, eventos para os seus integrantes.	79,80%	12,02%	6,65%	1,53%
c) A cooperativa se preocupou com a educação e formação de todos os integrantes.	69,05%	19,18%	9,97%	1,79%
d) Se eu comparar o que sou hoje e o que eu era antes de me tornar cooperado(a), vejo que houve uma grande mudança em termos de conhecimento e formação, por causa da Alfa.	67,52%	27,88%	3,84%	0,77%

Quadro 11 – Opinião dos cooperados da Alfa a respeito da educação e formação

Fonte: Dados primários

Alguns cooperados comentaram que a formação é dada muito mais aos funcionários do que aos cooperados. Talvez devido ao fato de serem os funcionários os responsáveis por dar resultados à cooperativa. A informação que é passada aos cooperados está relacionada a dicas de plantio e cultivo, informações sobre o mercado agropecuário, inaugurações de novas lojas, e divulgação de programas sociais e ambientais que a cooperativa realiza. Essas informações são passadas através da revista mensal da cooperativa.

- f) *Intercooperação*: a Alfa possui em especial a integração com uma cooperativa de crédito rural. As duas cooperativas trabalham em conjunto de modo que a cooperativa de crédito dá assistência financeira aos cooperados da Alfa, enquanto a Alfa indica a cooperativa de crédito aos seus cooperados. Em toda sede da Alfa existe um escritório da cooperativa de crédito.
- g) *Interesse pela comunidade*: este princípio é posto em prática através do Fundo de Investimento Social e Cultural (FISC), constituído por um mínimo de 0,5% (meio por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício, destinado a atender ações de natureza social, educacional e cultural promovidas pela Alfa, além de ações relativas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. No ano de 2007 o valor destinado ao Fundo foi de R\$

123.000,00<sup>24</sup>. O Quadro 12 a seguir demonstra que a maioria dos cooperados acredita que a Alfa se preocupa com a comunidade (79,28%), concordam que são realizados programas de auxílio à comunidade local (67,52%) e que as ações auxiliam no desenvolvimento local (70,84%). No entanto, parte considerável (42,20%) concorda que as ações da Alfa para a comunidade não dão resultados satisfatórios.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>	<b>Não resposta</b>
a) A Alfa se preocupa com a comunidade.	79,28%	9,46%	9,46%	7,79%
b) São realizados diversos programas de auxílio à comunidade local.	67,52%	16,37%	13,55%	2,56%
c) As ações da cooperativa auxiliam no desenvolvimento local.	70,84%	14,58%	12,02%	2,56%
d) As ações da cooperativa para a comunidade não dão resultados satisfatórios.	42,20%	40,15%	15,60%	2,05%

Quadro 12 – Opinião dos cooperados da Alfa a respeito do auxílio à comunidade

Fonte: Dados primários

- h) *Indiscriminação política e religiosa*: na Alfa parece não haver qualquer preconceito político ou religioso. É importante lembrar que a afirmação de Borges (2001) a respeito do termo “indiscriminação” ao invés de “neutralidade” não é tão necessária no caso da Alfa, já que não se verifica qualquer ação política com objetivos de transformações políticas ou sociais.
- i) *Preparação e formação para a luta e a transformação da sociedade*: não há qualquer preocupação com este tipo de formação dentro da Alfa, o que parece bastante lógico, já que seus objetivos organizacionais estão voltados à adaptação ao sistema vigente e ao aprimoramento das condições econômico-financeiras dos cooperados.

Portanto, ao analisar a prática, ou não, dos princípios do cooperativismo na cooperativa Alfa, conclui-se que nem todos os princípios são praticados: a adesão voluntária e livre, a autonomia e independência, a educação, formação e informação, a intercooperação, o interesse pela comunidade e a indiscriminação política e religiosa são praticados; porém a

<sup>24</sup> Dados coletados nas Demonstrações Financeiras da cooperativa Alfa, apresentadas na Assembleia Geral Ordinária realizada em 2008.

gestão democrática dos membros e a preparação e formação dos membros para a luta e a transformação da sociedade não ocorre; e a participação econômica dos membros é questionável, já que quem realiza o trabalho na cooperativa não é proprietário da mesma.

### 5.3.1.2 Os princípios cooperativistas na Beta

Os princípios adotados pela cooperativa Beta são aqueles determinados pela CONCRAB e o Sistema Cooperativista dos Assentados. A análise da cooperativa conforme os princípios do cooperativismo é a seguinte:

- a) *Adesão voluntária e livre*: de acordo com o estatuto da Beta, pode ingressar na Cooperativa, salvo se houver impossibilidade técnica de prestação de serviços, qualquer pequeno produtor rural, pessoas física ou jurídica, que, tendo livre disposição de sua pessoa e bens, concorde com as disposições do estatuto. O associado pode dissociar-se da cooperativa quando lhe convier, podendo levar seus bens individuais, como móveis e eletrodomésticos da sua casa, porém nenhuma das máquinas agrícolas ou qualquer equipamento que seja do coletivo.
- b) *Gestão democrática pelos membros*: esse princípio parece ser cumprido na cooperativa Beta. O controle na organização, tanto do processo produtivo, quanto de decisões a respeito da posição a ser adotada frente à luta e às questões sociais do MST, é resultado da vontade da maioria dos cooperados na Beta. Todos têm conhecimento da maioria dos acontecimentos da cooperativa e participam de todas as reuniões, tanto dos setores (animal, agrícola, de subsistência e malharia), quanto das assembleias. A delegação de tarefas, bem como outros informes e acontecimentos da cooperativa são discutidos e definidos nas reuniões de cada setor e apresentados na assembleia, que ocorre quinzenalmente. Conforme as entrevistas realizadas com seis cooperados, verificou-se que todos eles sabiam do que ocorria na administração da Beta. Em conversas informais, percebeu-se que, apesar de saberem que suas opiniões serão ouvidas e respeitadas, a maioria deles não sente que possui o poder para mudar as coisas na cooperativa a não ser que tal ideia seja aceita pela maioria, ou seja, que seja algo melhor para todos. Os cooperados se informam sobre o

que ocorre na Beta por meio das reuniões e também através de conversas informais. Esse tópico será aprofundado posteriormente.

- c) *Participação econômica dos membros*: a cooperativa é coletiva, pertence a todos os cooperados. Todos os equipamentos, máquinas, sementes, alimentos são de todos os associados, portanto, a participação econômica ocorre na cooperativa Beta. As sobras são distribuídas de acordo com as horas trabalhadas e o trabalho realizado na cooperativa é feito pelos seus cooperados, diferentemente da cooperativa Alfa.
- d) *Autonomia e independência*: este princípio parece ser cumprido pela Beta. É uma cooperativa atrelada ao MST, porém suas decisões não precisam de autorização, não dependem de nenhuma organização.
- e) *Educação, formação e informação*: a Beta reserva 15% das sobras líquidas de cada setor para o FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social que, de acordo com o estatuto, se destina à prestação de assistência aos associados seus familiares e aos empregados da Beta. No caso da Beta não existem empregados na cooperativa. A maioria dos cooperados afirmou que a preocupação com a educação e a formação é expressiva na organização e tem aumentando ainda mais nos últimos anos. O fato de trabalhar em coletivo auxilia consideravelmente na formação dos cooperados, já que, enquanto uns vão estudar, outros permanecem na cooperativa mantendo as atividades da mesma. “Se eu estivesse no individual não estaria indo na cachoeira, sei que posso estar sossegado. Mesmo nos estudos; vou estudar e outro cuida das coisas aqui, graças ao coletivo. Imagine: eu vou estudar, mas penso: ‘Meu Deus do céu e minhas vacas estão lá!’. Daí tem gente para cuidar disso” (B-13). Existem algumas críticas a respeito da educação e formação dos cooperados: a primeira refere-se à dissociação dos cooperados após o término do curso, pago pela cooperativa, como afirma um dos cooperados: “Formação, isso a gente sempre teve. Sempre tivemos pessoas fora fazendo formação, mas elas iam embora. Assim todos nós tivemos técnicos formados aqui, mas foram embora” (B-10). “Quem queria estudar sempre teve apoio. Muita gente nem está aqui. Teve gente que se aproveitou da cooperativa e não estão mais aqui” (B-18). Esse problema já está sendo resolvido: a Beta passou a definir algumas normas para que os que tiverem formação atuem na cooperativa durante um tempo para contribuir com a cooperativa. Outra crítica refere-se à existência



ainda de analfabetos na cooperativa: “É preocupação do coletivo formar cooperados. Agora tem bastante aluno na formação, no magistério, na saúde. Temos a escolinha que tem sempre acompanhamento. Só que ainda temos analfabetos, o pessoal mais velho” (B-11). Houve tentativas para alfabetizar os mais velhos, porém o projeto não deu certo e parece não ter sido por causa da cooperativa, mas por falta de interesse dos cooperados. Um dos cooperados analfabetos confessa que não deu certo porque ele não tem mais vontade de aprender e acredita que o fato de ser analfabeto não o prejudique tanto. Observando o Quadro 13 a seguir, verifica-se que a maioria dos cooperados acredita que aprendeu consideravelmente após a associação e por causa da associação, a maioria afirmou que a cooperativa promoveu cursos, palestras e eventos para seus integrantes e se preocupou com a educação e formação dos cooperados.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>
a) Se não fosse um cooperado(a) da Beta, deixaria de aprender muitas coisas.	93,94%	6,06%
b) A cooperativa promoveu cursos, palestras, eventos para os seus integrantes.	87,88%	6,06%
c) A cooperativa se preocupou com a educação e formação de todos os integrantes.	93,94%	6,06%
d) Se eu comparar o que sou hoje e o que eu era antes de me tornar cooperado(a), vejo que houve uma grande mudança em termos de conhecimento e formação, por causa da Beta.	93,94%	6,06%

Quadro 13 – Opinião dos cooperados da Beta a respeito da educação e formação

Fonte: Dados primários

- f) *Intercooperação*: a Beta possui ligação direta com o MST e, portanto, com todas as cooperativas ligadas a essa organização. Existe uma intercooperação expressiva entre as cooperativas, que trocam alimentos, se reúnem em momentos festivos, se encontram em eventos do MST e trocam experiências. Verificou-se nas entrevistas e nas conversas informais que a maioria acredita que existe integração entre outras cooperativas, porém um dos cooperados acredita que é necessário haver uma maior integração: “Precisava de mais integração. Aqui, como somos coletivos, tínhamos que olhar para todos, mas as

coisas são mais internas. Não tem ligação, comunicação com outros assentamentos. São eles para lá e nós para cá. Não tem uma integração muito boa (B-15).

- g) *Interesse pela comunidade*: esse princípio é posto em prática, porém dentro das limitações da Beta. Diferentemente da Alfa, a Beta não possui um fundo específico para atividades sociais e, por se tratar de uma cooperativa que passa por dificuldades ainda dentro da organização, essa ajuda a comunidade local quando pode, com alimentos aos mais necessitados da cidade, com algum dinheiro em casos de problemas de saúde, empréstimos de máquinas e ferramentas aos vizinhos. “Auxiliar a comunidade está meio difícil. Temos preocupações demais” (B-13). “Às vezes a gente ajuda dando benefício para a comunidade. Arrecadamos fundo para um *gurizinho* que estava doente. Damos feijão para gente necessitada” (B-14). “Nós ajudamos os outros sim, os vizinhos. Já ajudamos com terras que eles estavam perdendo. E pessoas da cidade também quando precisam de ajuda para tratar alguma doença. Ajudamos nas favelas também com alimentos” (B-12). O Quadro 14 a seguir mostra que a maioria dos cooperados acredita que a Beta se preocupa com a comunidade e que suas ações auxiliam no desenvolvimento da mesma. Um pouco mais da metade dos cooperados (51,52%) afirmaram que são realizados programas de auxílio à comunidade local e apenas 21,27% acredita que as ações da Beta para a comunidade local não dão resultados satisfatórios.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>
a) A Beta se preocupa com a comunidade.	72,73%	24,24%	3,03%
b) São realizados diversos programas de auxílio à comunidade local.	51,52%	39,39%	9,09%
c) As ações da cooperativa auxiliam no desenvolvimento local.	60,61%	30,30%	9,09%
d) As ações da cooperativa para a comunidade não dão resultados satisfatórios.	21,27%	54,55%	18,18%

Quadro 14 – Opinião dos cooperados da Beta a respeito do auxílio à comunidade

Fonte: Dados primários

Percebe-se que existe solidariedade na cooperativa, não só internamente, mas também externamente, com a cidade vizinha e os produtores vizinhos; porém sempre levando em consideração as dificuldades internas da Beta que ainda são muitas. Verificou-se em conversas informais que alguns dos cooperados sentem certa pressão para ajudar a comunidade local e acredita que a cooperativa deveria ajudar mais.

- h) *Indiscriminação política e religiosa*: na Beta parece não haver preconceito político ou religioso. Parece que os que possuem uma opinião política formada defendem o socialismo<sup>25</sup>, fato que pode ser relacionado à aproximação da organização aos ideais do cooperativismo. A maioria dos cooperados que está há menos tempo na cooperativa não possui ainda uma formação política bem definida. A respeito da afirmação de Borges (2001) sobre do termo “indiscriminação” ao invés de “neutralidade”, confirma-se no caso da Beta, já que esta, por meio do MST, exerce ações políticas com objetivos de transformações políticas ou sociais.
- i) *Preparação e formação para a luta e a transformação da sociedade*: percebe-se que os cooperados que estão há mais tempo na cooperativa têm uma maior preocupação em preparar e formar os cooperados para a luta e a transformação da sociedade. Nos encontros do MST sempre alguns dos cooperados vão representar a cooperativa para mantê-la sempre informada a respeito das lutas (ocupações, manifestações, etc.). Sempre que possível são enviados alguns cooperados (algumas vezes vai a maioria deles) para auxiliar em acampamentos, manifestações, ocupações e diversas atividades relativas à luta. O fato de trabalharem coletivamente auxilia também nessa questão, pois

---

<sup>25</sup> Para Boudon e Bourricaud (1993, p. 510), “o socialismo é uma ideologia a serviço do movimento operário, que pretende corrigir as injustiças da sociedade capitalista, ou mesmo substituir ou ‘sobrepular’ o modo de produção capitalista, substituindo o jogo dos interesses privados por um controle centralmente exercido por conta da coletividade”. Historicamente o socialismo moderno surge como um protesto contra as desigualdades consideradas intoleráveis que acompanham o início da Revolução Industrial (BOUDON; BOURRICAUD, 1993). Para Bottomore (1988, p. 339), “ao contrário do que representava para a maior parte de seus antecessores, para Marx e Engels o socialismo não era um ideal para o qual se podia fazer planos atraentes, mas o produto das leis do desenvolvimento do capitalismo que os economistas clássicos haviam sido os pioneiros a descobrir e procurar analisar. A forma ou as formas que o socialismo poderia assumir, só se revelariam, portanto, em um processo histórico que ainda se estava desdobrando [...]. Para eles [Marx e Engels], o socialismo era, antes de qualquer outra coisa, uma negação do capitalismo, que desenvolveria sua própria identidade positiva (o comunismo) através de um longo processo revolucionário no qual o proletariado transformaria a sociedade e, com isso, transformaria a si mesmo”.

enquanto uns saem para ajudar nessas atividades, outros ficam na cooperativa garantindo a continuidade das atividades da Beta. No caso dos assentamentos individuais, sair para atividades de cunho político e social torna-se praticamente inviável.

Portanto, ao analisar os princípios do cooperativismo na cooperativa Beta, conclui-se que o único princípio que nem sempre é cumprido refere-se ao interesse pela comunidade. Não significa que não haja interesse dos cooperados em auxiliar a comunidade, porém em muitos momentos, como a Beta acaba passando por dificuldades internas, esta não consegue ajudar.

### ***5.3.2 As organizações cooperativas na prática: resistir ou ceder?***

Conforme o que foi discorrido sobre cooperativismo, a organização cooperativa teoricamente deve funcionar de maneira a satisfazer as necessidades comuns dos cooperados através de decisões tomadas de forma democrática e consciente, tendo como base os valores da igualdade, solidariedade e responsabilidade social. Percebe-se que as CPAs do MST possuem um potencial maior de se assemelharem com tal definição.

Com análises menos exigentes, muitos teóricos defendem que o cumprimento formal, ou seja, as exigências da lei, já são suficientes para se caracterizar uma cooperativa. Padilha (1966), na tentativa de demonstrar a prática democrática das cooperativas, define duas características que para ele parecem ser suficientes: o voto pessoal nas deliberações das Assembleias que eliminam o domínio econômico de eventual maioria de capital; e a distribuição do resultado líquido entre os cooperados de acordo com a contribuição de cada um referente à atividade da cooperativa e não à quantidade de capital.

A cooperativa Alfa possui essas características consideradas importantes em uma cooperativa, no entanto, ao contrário do que Padilha defende, não parecem suficientes para garantir que ocorram ações democráticas, igualitárias e coletivas na organização. As práticas cooperativistas envolvem algo que vai muito além de uma Assembleia anual que permita o voto igualitário de todos os cooperados ou de uma divisão das sobras proporcional ao trabalho.

Na Alfa, observa-se que durante a Assembleia Geral Ordinária, ocorrida no mês de março deste ano, não houve discussões e nem propostas de projetos e trabalhos futuros na

cooperativa, mas apenas a apresentação dos resultados financeiros – Balanço Patrimonial e Demonstração das Sobras ou Perdas – e projetos já realizados no ano de 2007. Na Assembleia ocorreu também a eleição dos membros do Conselho Fiscal que consistiu basicamente na apresentação de uma única chapa candidata. Deste modo, a votação ao final da Assembleia envolveu somente a concordância ou não do relatório financeiro apresentado, bem como da chapa única candidata para o Conselho Fiscal. Logo, não há participação dos cooperados nas decisões da cooperativa Alfa, mas apenas a aprovação da equipe administrativa e da proposta da equipe para compor o Conselho Fiscal. O que formalmente caracteriza a democracia e participação dos membros, nas práticas da organização não representa participação alguma nas decisões da Alfa.

Algumas pesquisas já realizadas demonstram também contradições consideráveis a respeito da adoção de práticas capitalistas em cooperativas. Liboni e Pereira (2002) realizaram uma pesquisa em um frigorífico, localizado no norte do Estado do Paraná, que se tornou cooperativa em 1999 após a falência como empresa tradicional. A pesquisa, de cunho qualitativo, teve como objetivo compreender como os trabalhadores enfrentaram a nova lógica organizacional, no caso, cooperativista. O resultado demonstrou que, até aquele momento, o exercício do cooperativismo não havia sido posto em prática:

- a) A organização ainda possuía aspectos da empresa tradicional, com princípios condizentes com a organização científica do trabalho;
- b) A organização do trabalho permaneceu em grande parte inalterada, com funções determinadas e diferenças salariais, separação entre planejamento e execução, delegação de responsabilidade ao dirigente - seja na figura do administrador, de diretores ou de coordenador geral;
- c) A delegação de poder de decisão aos que, aos olhos dos trabalhadores, possuem mais “competência” para decidir os rumos da organização foi considerada como lógica e natural;
- d) Os próprios trabalhadores, sem escolaridade e sem especialidade técnica, internalizam uma falta de capacidade de tomar decisões, outorgando a um outro esse poder;
- e) Os trabalhadores veem o trabalho na cooperativa exclusivamente como resultado da falta de alternativas para se recolocarem no mercado formal de trabalho.

Por fim, verificou-se a importância do processo de formação e preparação dos cooperados à nova organização do trabalho.

Outra pesquisa, realizada por Pires (2004), também identificou práticas predominantemente capitalistas em duas cooperativas analisadas: uma brasileira – Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia (CAJ-BA) – localizada no Vale do São Francisco especializada na comercialização de frutas; e outra canadense – Coopérative de Producteurs de Sirop d'Érable (Citadelle) – localizada em Plessisville (Quebec) especializada na produção e comercialização de mel e produtos à base do *sirop d'érable*<sup>26</sup>. A autora concluiu que as cooperativas agrícolas analisadas estão expostas a tensões políticas, sociais e econômicas; estão submetidas a uma concorrência cada vez mais acirrada e expressam as contradições entre capital e trabalho. A autora ainda verificou que o trabalho assalariado nas cooperativas permanece como fonte de exploração e de lucro.

Questiona-se porque tais cooperativas ainda possuem este nome se está explícito o caráter essencialmente empresarial capitalista. Pires (2004) justifica: “Todas as estratégias adotadas pelas cooperativas analisadas como forma de adaptar-se a um ambiente econômico impulsionado pela competitividade se impuseram como um imperativo à sua sobrevivência enquanto empresa”. O próprio discurso do superintendente executivo da CAJ-BA não inclui os valores e princípios cooperativistas; ao contrário disto ainda reafirma a filosofia voltada para o capital:

A filosofia (da cooperativa) é preço e qualidade com custo reduzido. É um maior volume de vendas no mercado externo, é a consciência de associado em produzir uva sem sementes, é fazer algo diferenciado na parte da embalagem, é reduzir o custo de produção para ser mais competitivo (PIRES, 2004, p. 149).

Cançado (2005) explica tal fato afirmando que com o crescimento das cooperativas, bem como de sua movimentação financeira, as cooperativas de consumo passaram a recusar a autogestão plena, muitas vezes por não conseguirem manter-se no mercado ou por quererem preservar as conquistas obtidas.

Na medida em que lutas anticapitalistas dão resultados, as instituições que as travam passam a se adaptar à sociedade burguesa por uma série de motivos, inclusive para preservar as conquistas obtidas. Com isso, a sociedade burguesa se democratiza e engloba instituições que promovem o bem-estar social e ao mesmo tempo os sindicatos, os partidos e as cooperativas criadas pelos trabalhadores se aburguesam (SINGER, 2003 apud CANÇADO, 2005, p. 6).

---

<sup>26</sup> Em português é traduzido como xarope de bordo: consiste em um tipo de mel muito utilizado na América do Norte.

Considerando a dificuldade que se tem verificado no cumprimento dos princípios e valores definidos nas organizações cooperativas, Soares e Sá (2004, p. 12) alertam para as contradições entre discurso e prática nas Organizações de Economia Solidária (OES):

[...] recorrendo a fabula de Orwell (1993), diríamos que as OES têm que avançar na concretização do discurso político, pois como na fábula, o discurso sucumbi as práticas, e portanto, nessa perspectiva o virtuosismo, dá lugar a reprodução de velhas práticas, camufladas por artifícios (retórica da participação) que tendem a legitimá-las. Ou seja, os mecanismos democráticos do projeto político-ideológico socialista são apropriados e distorcidos pela lógica capitalista para o exercício do poder coercitivo.

Para Gaiger (2008, p. 31) a rendição das cooperativas à forma de produção capitalista decorrente das tentações do mercado não deve ser aceita como uma normalidade: “a tese segundo a qual as empresas cooperativas e autogestionárias estão fadadas à degeneração e a se converterem em empresas capitalistas precisa ser verificada, e não admitida como uma fatalidade”.

Tendo em vista esta realidade das cooperativas, inclusive da cooperativa Alfa, questiona-se: qual seria a razão de se denominar tais organizações como sendo cooperativas, se já não possuem como base os valores e princípios do cooperativismo? Alguns autores pretendem resolver tal problema simplesmente excluindo alguns princípios, já que para eles, são limitadores do desenvolvimento da organização cooperativa (ou talvez facilitadores da adaptação ao sistema de capital e exclusão das dificuldades inerentes a qualquer resistência em uma sociedade).

Gentzoglanis (1996 apud PIRES, 2004), por exemplo, afirma que os princípios e valores próprios do movimento impõem uma excessiva carga às cooperativas, dificultando a adoção de um desempenho produtivo e financeiro eficiente, admitindo que a solução para as cooperativas esteja na possibilidade da crescente adoção de métodos capitalistas para atrair investimentos de capital. Outro autor ainda propõe que sejam excluídos princípios característicos do cooperativismo, como se verifica no trecho a seguir:

Bialoskorski [...] observa que o “princípio da democracia” exige altos custos de transação em função de as decisões serem tomadas sempre por meio de assembleias; o “princípio da igualdade”, segundo o qual cada homem tem direito a um único voto, implica diretamente altos custos de *Agency* derivados da falta de incentivo para as atividades junto à empresa; e, finalmente, o “princípio da solidariedade”, do retorno *pro rata* das operações e da não existência do objetivo de lucro, impossibilita a delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a elevados custos tanto de *Agency* como de transação (PIRES, 2004, p. 61).

Gentzoglanis e Bialoskorski parecem não ter percebido que excluindo tais princípios a “cooperativa” não passará de uma empresa de produção capitalista e assim não haverá mais sentido chamá-la de cooperativa. Seria mais uma organização funcionando a favor e através da lógica capitalista, ignorando toda a historicidade do cooperativismo, os motivos que levaram ao seu surgimento e o papel transformador para o qual este movimento foi criado.

É importante, portanto, que se utilize outro termo para se referir a essas organizações, bem como outro discurso para a promoção das mesmas, pois enquanto o discurso e os incentivos governamentais foram criados para as organizações verdadeiramente cooperativistas, estas organizações em sua essência são organizações capitalistas.

O discurso do gerente de Recursos Humanos da Alfa, por exemplo, apresenta claramente os valores e princípios do cooperativismo. Ele afirma que as cooperativas, dentre elas a Alfa, são muito diferentes de uma organização capitalista, pois na Alfa, por exemplo, o processo é mais democrático e qualquer um pode se tornar um cooperado. No entanto, na prática não se observa isto. Na Assembleia Geral Ordinária pôde-se verificar a falta de participação dos cooperados, já que houve a presença de aproximadamente 80 cooperados, dentre mais de 16.000 associados, além da votação que envolveu a aceitação do que foi feito, não havendo discussões e nem decisões sobre ações futuras. Ao questionar a respeito dos funcionários da cooperativa e da estrutura que garante o funcionamento da mesma, o gerente responde: “Ah não. Nessa parte a Alfa é que nem uma empresa comum” (A-9).

Ao mesmo tempo em que existem essas pseudocooperativas na preocupante situação de adaptar-se ao mercado e à dinâmica capitalista, há também outras cooperativas, as CPAs, que parecem estar mais próximas do que se define como sendo cooperativa, talvez por terem surgido das dificuldades e injustiças provindas do sistema de capital. Essas também possuem suas deficiências e também estão em meio a contradições.

As CPAs, diferentemente das pseudocooperativas, visam à resistência ao sistema de capital, entretanto não há como negar que essas estão inseridas em um modo de produção capitalista e, embora internamente possuam uma forma de produção cooperativista, externamente suas relações são capitalistas.

Para Faria (1985, p. 69), devido às dificuldades enfrentadas pelas cooperativas, estas não logram libertar a classe trabalhadora da exploração:

Embora seus pressupostos fundamentais tenham uma conotação democratizante, a cooperativa fica condicionada, em seu funcionamento, por um modo de estrutura social cujos contornos a gestão cooperativa não pode desagregar, devido a uma postura conflitante entre uma gestão capitalista, determinante de sua sobrevivência, e uma cooperação operária de produção, determinante de seus fundamentos.



O número de Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA) tem diminuído bastante nos últimos anos, enquanto as outras formas de cooperação aumentaram no MST.

No interior do MST, a proposta de tais coletivos [CPAs] surge tendo como objetivo central a mudança da sociedade e do sistema capitalista. É a busca por uma sociedade diferente [...]. No entanto, as formas idealizadas de coletivos (totalmente coletivo) não estão sendo reproduzidas nos assentamentos, enquanto que as associações de produção e de comercialização estão se proliferando (SOUZA, 1999, p. 163).

Uma das maiores dificuldades encontradas nas CPAs refere-se à adaptação com a produção coletiva. Os produtores rurais – acostumados a viver em assentamentos individuais, decidindo por eles mesmos o que irão produzir, quando e como irão trabalhar – têm dificuldades na adaptação à nova forma de organização e produção. A resistência ao coletivo provém de fatores sócio-culturais de rupturas referentes ao trabalho e à família (SOUZA, 1999).

Souza (1999), ao realizar uma pesquisa em três assentamentos do estado do Paraná, verificou alguns fatores que influenciaram processos de rupturas como: o retorno econômico, pois os assentados buscam retorno rápido, porém devem cumprir com os investimentos feitos na cooperativa; a privacidade, pelo assentamento ser coletivo; a família, pois decisões que antes eram tomadas pelos chefes de família ou filhos mais velhos agora passam a ser decididas pelo coletivo; atritos e costumes, diferenças entre os cooperados e dificuldade para conviver com outras famílias com outros costumes; e liberdade de horários, já que deve cumprir os horários definidos no coletivo e não mais decidir pelo seu horário de trabalho.

Apesar disso, os assentados reconhecem a importância da cooperação para sobreviver nos lotes. Por conseguinte, o que acaba ocorrendo é que inicialmente formam-se as CPAs, com o tempo vão se formando grupos com afinidades e esses grupos se desvencilham uns dos outros e também da cooperativa, formando grupos onde a produção é individual, porém com algumas atividades coletivas, havendo assim, de acordo com Souza (1999), dois tipos de resistência nessa situação: uma resistência pessoal frente às diferenças culturais e outra resistência frente ao modo de produção capitalista por meio da formação dos grupos de cooperação.

Na Beta percebe-se a redução considerável no número de famílias. A cooperativa começou em 1989 com 45 famílias. Dez anos depois, em 1999, o número de famílias havia reduzido para 15 (SOUZA, 1999), uma redução de mais de 66,66%. Alguns dos cooperados entrevistados afirmam que o motivo da queda drástica no fim da década de 90 ocorreu devido

a problemas de relacionamento entre os cooperados. Atualmente, a Beta é composta por 22 famílias demonstrando um aumento de 46,66% nos últimos 10 anos.

Singer (2005) acrescenta outra deficiência nas cooperativas rurais do MST que é a dificuldade que os assentados têm em discutir e opinar nas reuniões e que acabam se expressando informalmente entre eles, em pequenos grupos.

Camponeses e operários são pessoas humildes, que se intimidam diante de um auditório maior e por isso raramente ou nunca falam em assembleias. Mas tentam manifestar seus pontos de vista através de companheiros mais desinibidos, com os quais confabulam em grupos menores (SINGER, 2005, p. 114).

Por fim, conclui-se que existem cooperativas muito diversas umas das outras. Existem aquelas criadas estrategicamente para obter maior vantagem competitiva ou outras que passam a adaptar-se ao modelo empresarial capitalista para também obter maior vantagem competitiva; ambas já não poderiam ser consideradas cooperativas. Existem aquelas que são criadas com o intuito de fortalecer indivíduos desfavorecidos na sociedade e essas, para uns, representam apenas uma maneira de sobreviver e, para outros, representam algo que vai além disso, que é a resistência ao modo de produção capitalista e uma maneira de formar indivíduos para a luta e a transformação da sociedade.

### ***5.3.3 O cooperativismo nas cooperativas Alfa e Beta***

O surgimento do cooperativismo agrícola no Brasil está relacionado diretamente à problemática de abastecimento, devido ao crescimento dos centros urbanos industriais nas últimas décadas do século XIX. Como já foi visto na história do cooperativismo no Brasil, o cooperativismo agrícola surgiu como uma alternativa aos grupos de pequenos produtores, sendo que, conforme Fleury (1983), a partir da década de 30, foi incorporado e incentivado pelo Estado.

O cooperativismo foi visto como um acelerador da produção agrícola com o objetivo de suprir a demanda dos centros industriais, tendo, portanto, como focos principais aspectos econômicos e também políticos pelos novos projetos de modernização do Estado, que utilizava o ideal cooperativista para isto. Fleury (1983, p. 51) explica que:

Em termos ideológicos, o cooperativismo por seus princípios doutrinários e por toda a polêmica que as experiências já realizadas em países europeus, na América do Norte, no Japão, haviam suscitado, revestia-se de um potencial reformista que convinha ao Estado explorar, em relação a determinados setores, não só em 30 como até hoje.

No caso da cooperativa Alfa, esta surgiu, como a maioria das cooperativas agropecuárias do país, para facilitar a comercialização para os produtores rurais através dos incentivos governamentais vigentes a partir de 1932. Logo, esta não surgiu como uma organização de resistência e alternativa à forma de produção capitalista a fim de alcançar a transformação social. Verifica-se que não há ligação do surgimento da Alfa com os ideais cooperativistas, nascidos das condições precárias do capitalismo. A Alfa tem como foco a intermediação entre produtor agropecuário – que no caso é o cooperado – e a empresa prestadora de serviço ou vendedora de bens, para que assim, por meio do poder de barganha, esta consiga reduzir os preços e promover maior lucratividade aos seus cooperados.

Já o surgimento das CPAs decorreu a partir de outro contexto, mais recentemente, no qual houve também dificuldades aos produtores rurais, porém não em termos de não conseguir abastecer a população urbana, mas por perderem suas terras para grandes produtores e não terem onde produzir, tornando-se sem-terra. Essas cooperativas surgem então para fortalecer os pequenos produtores sem-terra, tanto na produção dos seus meios de sobrevivência, quanto para auxiliar na luta por mudanças na sociedade.

A diferença entre a Alfa e a Beta é expressiva. Uma característica, que demonstra muito bem as diferenças entre os focos das cooperativas e de seus cooperados, é a variedade e os tipos de produtos produzidos por eles.

Na Alfa, conforme mostra o Gráfico 10, a grande maioria dos cooperados (72,89%) produz um ou dois tipos de produtos; e apenas 13,04% produzem de quatro a seis produtos diferentes.

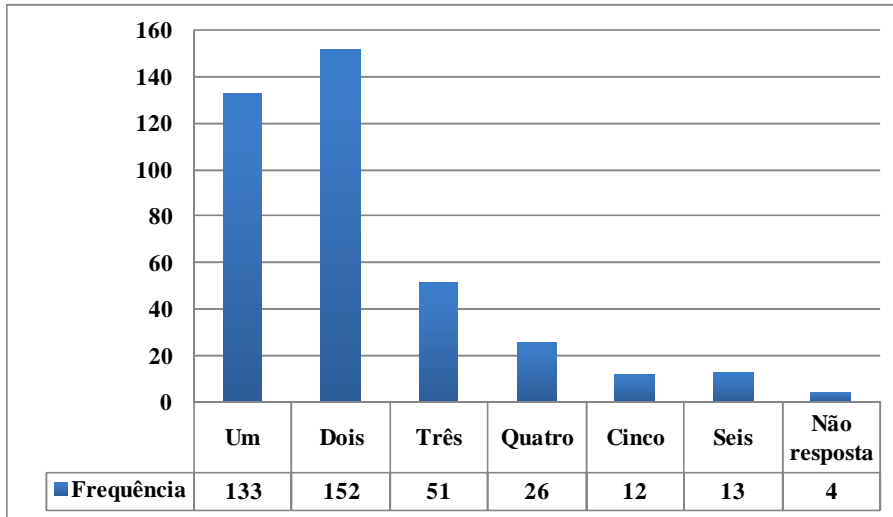


Gráfico 10 – Quantidade de produtos produzidos pelos cooperados da Alfa  
Fonte: Dados primários

Na próxima tabela, verifica-se que 64,73% dos produtos produzidos pelos cooperados da Alfa são: cana-de-açúcar (19,95%), citrus (17,93%), milho (11,28), gado de corte (8,43%) e soja (7,13).

Tabela 13 – Produtos produzidos pelos cooperados da Alfa

	Frequência	Frequência acumulada	Porcentagem absoluta	Porcentagem acumulada
Cana	168	168	19,95	19,95
Citrus	151	319	17,93	37,89
Soja	60	379	7,13	45,01
Milho	95	474	11,28	56,29
Café	24	498	2,85	59,14
Algodão	9	507	1,07	60,21
Feijão	29	536	3,44	63,66
Seringueira	14	550	1,66	65,32
Sorgo	25	575	2,97	68,29
Amendoim	16	591	1,90	70,19
Manga	16	607	1,90	72,09
Arroz	15	622	1,78	73,87
Batata	9	631	1,07	74,94
Banana	15	646	1,78	76,72
Mandioca	8	654	0,95	77,67
Tomate	18	672	2,14	79,81
Goiaba	9	681	1,07	80,88
Gado de leite	34	715	4,04	84,92
Ovos	9	724	1,07	85,99
Gado de corte	71	795	8,43	94,42
Beterraba	3	798	0,36	94,77
Hortaliças	8	806	0,95	95,72

Produção suína	3	809	0,36	96,08
Produção ovina	8	817	0,95	97,03
Abacaxi	15	832	1,78	98,81
Outros	10	842	1,19	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>		<b>100,00</b>	
<hr/>				
Outros				
Cachaça	2			
Frango de corte	1			
Urucum	1			
Cebola	1			
Carambola	1			
Sementes gramíneas	1			
Trigo	1			
Eucalipto	1			
Cereais	1			

Fonte: Dados primários

Verifica-se, portanto, que, como o trabalho realizado pelos cooperados – que não é o trabalho realizado na cooperativa, pois esse é feito pelos funcionários – é voltado para a venda e o acúmulo de capital dos mesmos, a variedade de produtos é baixa e os produtos produzidos são voltados para o comércio.

Já na Beta, a variedade de produtos é expressivamente maior. Como a maioria dos cooperados trabalha em diversos setores, conforme as necessidades da cooperativa, não há como definir o que cada um produz. Dos 33 cooperados, todos já realizaram mais de duas atividades dentro da cooperativa, sendo que a maioria afirmou fazer “de tudo um pouco” e em mutirões fazem qualquer atividade que seja necessária. Os mutirões ocorrem quando há necessidade de uma grande quantidade de pessoas para uma determinada atividade na cooperativa – como, por exemplo, em épocas de colheita – e assim, agrupa-se o máximo de pessoas que for possível para cumprir tal atividade. A Tabela 14 a seguir apresenta as diversas atividades realizadas pelos cooperados, sendo que as atividades mais citadas pelos cooperados foram: a produção agrícola, representando 45,45%; a produção animal, representando 18,18%; e a malharia, representando 10,91% do total.

Tabela 14 – Atividades exercidas na cooperativa Beta pelos cooperados

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Ciranda	3	3	5,45	5,45
Administração	1	4	1,82	7,27
Educação infantil (Ciranda)	2	6	3,64	10,91
Coordenação	1	7	1,82	12,73
Malharia	6	13	10,91	23,64
Produção agrícola: horta	5	18	9,09	32,73
Produção agrícola: maquinário	2	20	3,64	36,36
Produção agrícola: roça	18	38	32,73	69,09
Produção animal: leite	5	43	9,09	78,18
Produção animal: gado, suínos, abelhas, etc.	5	48	9,09	87,27
Saúde (medicina natural)	1	49	1,82	89,09
Secretaria	2	51	3,64	92,73
Subsistência	3	54	5,45	98,18
Presidência	1	55	1,82	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

Toda a produção pertence a todos os cooperados e esses participam da produção de diversos produtos na cooperativa, variando conforme as necessidades, sendo que os produtos citados por eles foram: cana, citrus, soja, milho, trigo, feijão, sorgo, amendoim, manga, arroz, batata, banana, mandioca, tomate, goiaba, gado de leite, ovos, gado de corte, beterraba, hortaliças, produção suína, uva, pitanga, amora, melão e roupas (malharia). Verifica-se que para apenas 33 cooperados é uma grande variedade de produtos. Isso porque a produção é predominantemente voltada para a subsistência. A variedade de produtos na Beta é, portanto, proporcionalmente maior do que a variedade de produtos apresentada pelos cooperados da Alfa e está diretamente relacionada ao propósito dos cooperados e também aos propósitos de suas respectivas cooperativas.

A Beta é uma exceção à grande parte da produção agropecuária no país. Atualmente verifica-se que as cooperativas agrícolas, em sua grande maioria, têm como objetivo a modernização e o desenvolvimento econômico, sendo que os ideais do cooperativismo estão presentes apenas nos discursos de seus representantes, como é o caso da Alfa. A própria mídia volta-se para o aspecto econômico demonstrando sempre com entusiasmo o aumento da produção, das exportações, a representação do cooperativismo agropecuário no PIB, a geração de empregos, enfim, o aspecto social tão defendido pelos ideais cooperativistas acaba sendo deixado de lado.

O cooperativismo agropecuário é um dos ramos com maior número de cooperativas e cooperados no Brasil e, para Pires (2004, p. 118) “é o segmento econômico mais forte do cooperativismo brasileiro”. Muitos justificam este fato, pela representatividade em termos de faturamento e exportações, por exemplo. No ano de 2007, o faturamento das cooperativas agropecuárias alcançou R\$ 55,4 bilhões, 7% maior que o do ano anterior. A participação dessas cooperativas no PIB agropecuário é de 38,41%, no PIB cooperativo é de 47,45% e no PIB brasileiro é de 2,85%. (OCB, 2007).

Observando o Gráfico 11 a seguir, verifica-se que as cooperativas agropecuárias não possuem muitos cooperados e ao mesmo tempo é a que mais possui empregados.

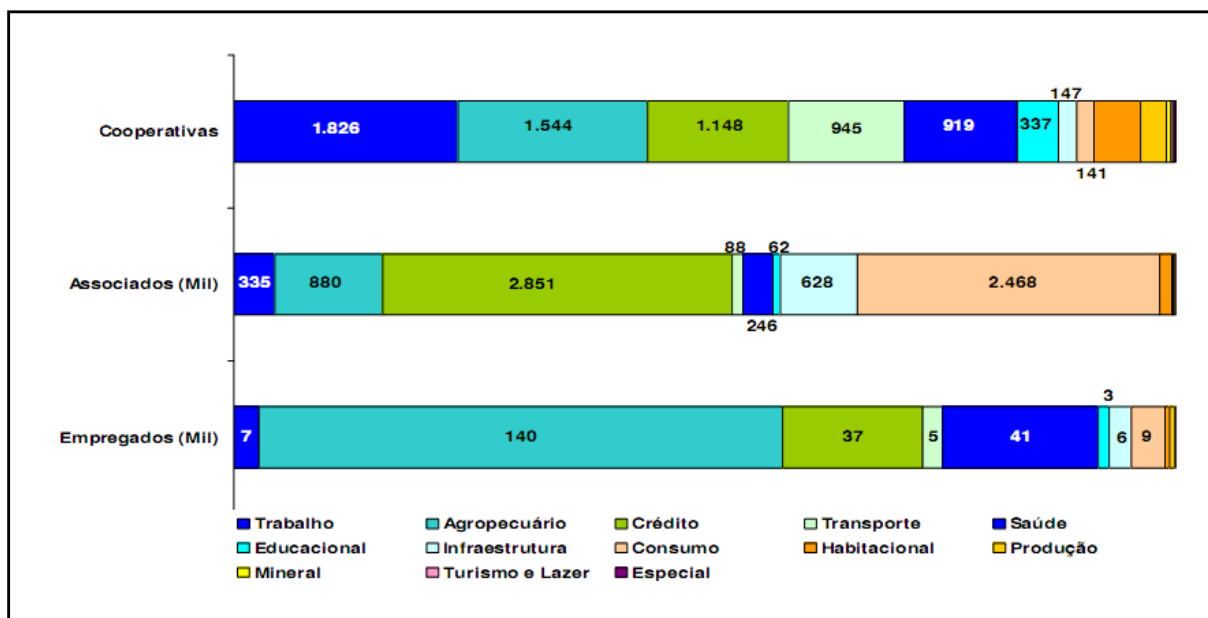


Gráfico 11 – Cooperativas, associados e empregados por ramo de atividade em 2007<sup>27</sup>  
 Fonte: OCB, 2007.

Tendo em vista que o setor agropecuário é responsável por quase metade de todo o PIB cooperativo, por mais de 90% das exportações das cooperativas, é interessante o fato de que é também a que mais emprega. Possui 139.608 empregados dentre o total de 205.961 no setor cooperativista, ou seja, 67,78% dos empregados das cooperativas no país são do setor agropecuário.

<sup>27</sup> Os dados não incluem as cooperativas do MST e nem qualquer cooperativa que não esteja vinculada à OCB.

Tabela 15 – Evolução do número de cooperativas, associados e empregados no setor agropecuário<sup>28</sup>

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Cooperativas</b>	1.398	1.514	1.549	1.544
<b>Associados</b>	865.173	879.918	886.076	879.649
<b>Empregados</b>	116.919	123.368	123.890	139.608

Fonte: OCB, 2007.

Este quadro é bastante questionável, pois isto significa que a cooperativa possui trabalhadores assalariados, ou seja, compram força de trabalho; além de não haver democracia, pois estes trabalhadores não participam das decisões da cooperativa, tendo em vista o fato de serem empregados e não cooperados. Estas cooperativas, portanto, são uma das que mais se aproximam da vertente apresentada por Pires (2004) que enfatiza a adaptação ao capitalismo, a competitividade, a “capitalização de novos estilos de governança requeridos pelo atual ambiente econômico imposto pela globalização da economia” (PIRES, 2004, p. 51). Mais uma vez é importante lembrar-se dos princípios cooperativistas e do movimento cooperativista que tinha como objetivo a transformação do sistema capitalista a partir da forma de produção contrária ao mesmo, algo consideravelmente diferente de adaptação.

A Alfa possui cerca de 1.200 funcionários que compõem toda uma estrutura organizacional que mantém a cooperativa funcionando. Esta organização pode ser considerada capitalista, já que possui trabalho assalariado, estrutura hierarquizada e centralizada e divisão do trabalho. Os cooperados são tratados como clientes ou sócios a serem satisfeitos pela Alfa, como verificado em um trecho do site institucional:

A Alfa tem mais de 1.200 funcionários treinados permanentemente para atender, com competência cada um dos cooperados. Esses funcionários atuam em áreas-chaves da Cooperativa. São eles os grandes responsáveis pela qualidade do trabalho da Alfa e pela posição de destaque que ocupa no universo das cooperativas brasileiras.

Apenas 4,09% dos cooperados que participaram da pesquisa afirmaram exercer alguma atividade dentro da cooperativa Alfa e a grande maioria dos cooperados (95,40%) afirmou não exercer atividade alguma na cooperativa, como demonstrado na Tabela 16 a seguir:

<sup>28</sup> Os dados não incluem as cooperativas do MST e nem qualquer cooperativa que não esteja vinculada à OCB.



Tabela 16 – Número de cooperados da Alfa que realizam atividades na cooperativa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Não	373	373	95,40	95,40
Sim	16	389	4,09	99,49
Não resposta	2	391	0,51	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	
<b>Sim. Qual?</b>				
Vendas	2			
Palestras e cursos	4			
Feiras e eventos	2			
Não resposta	3			
Compras	2			
Conselho Administrativo	1			
Conselho Fiscal	1			
Estágio	1			

Fonte: Dados primários

É importante lembrar que, apesar de a Alfa chamar de sobras os seus resultados financeiros, ela contribui para o aumento do lucro dos cooperados, ou seja, produtores rurais, que compram força de trabalho e extraem mais valia, acumulando capital. A Alfa contribui, portanto, para o acúmulo de capital dos produtores rurais, logo questiona-se onde estão o cooperativismo, os ideais e os valores cooperativistas, se por trás do discurso e das formalidades, existe toda uma estrutura capitalista que mantém a chamada cooperativa e serve para a realização do acúmulo de capital?

Os cooperados da Alfa, além de não exercerem atividades na cooperativa da qual são sócios, ainda possuem mão-de-obra assalariada em suas produções individuais, para as quais a Alfa trabalha e presta seus serviços. Grande parte dos cooperados (47,31%) afirmou que quem auxilia na sua produção são funcionários assalariados; 14,58% afirmaram ser familiares e funcionários assalariados; 24,04% afirmaram ser familiares, 11,76% afirmaram que trabalham sozinhos e 1,02% afirmaram que são os cooperados da Alfa que os auxiliam.

Tabela 17 – Pessoas que auxiliam na produção dos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Funcionários assalariados	185	185	47,31	47,31
Familiares	94	279	24,04	71,36
Funcionários assalariados e familiares	57	336	14,58	85,93
Cooperados da Alfa	4	340	1,02	86,96
Ninguém. Trabalho sozinho	46	386	11,76	98,72
Não resposta	5	391	1,28	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

A quantidade de funcionários pode ser verificada na Tabela 18 a seguir, que mostra que grande parte dos cooperados (44,86%) possui de um a três funcionários; 21,08% possuem de quatro a seis; 18,38% possuem de 7 a 15 funcionários; e apenas 9,19% possui mais de 16 funcionários.

Tabela 18 – Número de funcionários assalariados contratados pelos cooperados da Alfa

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
1 a 3	83	83	44,86	44,86
4 a 6	39	122	21,08	65,95
7 a 15	34	156	18,38	84,32
16 a 25	7	163	3,78	88,11
Acima de 25	10	173	5,41	93,51
Não resposta	12	185	6,49	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>		<b>100,00</b>	

Fonte: Dados primários

O fato de haver um menor número de cooperados com muitos funcionários e um maior número de cooperados com menos funcionários talvez possa ser explicado pela estrutura fundiária do país, em que poucos possuem muitas terras e muitos possuem poucas terras ou nenhuma. De acordo com dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária de 2003, estratos com área de até 10 hectares possuem 1.338.711 imóveis, enquanto que estratos com mais de 2.000 hectares possuem 32.264 imóveis. Conforme a Tabela 19 a seguir, no ano de 2003, em apenas 6,3% da área total existia mais da metade do total de imóveis.

Tabela 19 – Estrutura fundiária do Brasil, 2003

<b>Estratos área total (ha)</b>	<b>imóveis</b>	<b>% dos imóveis</b>	<b>área total (ha)</b>	<b>% de área</b>	<b>área média (ha)</b>
Até 10	1.338.711	31,6%	7.616.113	1,8%	5,7
De 10 a 25	1.102.999	26,0%	18.985.869	4,5%	17,2
De 25 a 50	684.237	16,1%	24.141.638	5,7%	35,3
De 50 a 100	485.482	11,5%	33.630.240	8,0%	69,3
De 100 a 500	482.677	11,4%	100.216.200	23,8%	207,6
De 500 a 1000	75.158	1,8%	52.191.003	12,4%	694,4
De 1000 a 2000	36.859	0,9%	50.932.790	12,1%	1.381,8
Mais de 2000	32.264	0,8%	132.631.509	31,6%	4.110,8
<b>Total</b>	<b>4.238.421</b>	<b>100,0 %</b>	<b>420.345.382</b>	<b>100,0%</b>	<b>99,2</b>

Fonte: Incra (2003 apud MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2008, p. 11).

Os dados mostram a má distribuição das terras no país, o que pode ser relacionado diretamente à má distribuição de renda e à desigualdade social; tudo resultante do acúmulo de capital típico da sociedade capitalista.

O acúmulo de capital é o único objetivo das organizações de produção capitalista. Quaisquer alterações adotadas pelas organizações como, novas tecnologias físicas (máquinas, equipamentos, peças) ou de gestão (técnicas, programas, instrumentos e estratégias) tem como foco a reprodução do capital (reprodução simples e, principalmente, a reprodução ampliada).

A acumulação do capital ocorre da seguinte forma: o capitalista e o operário encontram-se no mercado de trabalho, onde este vende sua força de trabalho. O capitalista compra a força de trabalho por um determinado período e, como vai pagar apenas no final do mês, recebe adiantado a força de trabalho. Como a força de trabalho produz mais trabalho do que é necessário para produzi-la, o capitalista utiliza dela mais do que ele pagou, assim o operário trabalha para produzir o trabalho necessário (trabalho equivalente ao que foi pago) e também o trabalho excedente (trabalho não-pago) criando mais-valia ao capitalista. Portanto, a mais-valia consiste no valor criado pelo operário que excedeu o valor correspondente a sua força de trabalho, sendo esta a fonte de lucro do capitalista (FARIA, 2007a). O capitalista, portanto, visa sempre aumentar a mais-valia extraída do trabalhador.

O aumento da mais-valia pode ocorrer de duas maneiras: aumentando o tempo de trabalho, gerando a *mais-valia absoluta* ou aumentando a produtividade, gerando a *mais-valia relativa*. “A produção da mais-valia absoluta gira exclusivamente em torno da duração da jornada de trabalho; a produção da mais-valia relativa revoluciona totalmente os processos técnicos de trabalho e as combinações sociais” (MARX, 2006b, p. 578). O aumento da produtividade pode se dar através da tecnologia física ou de gestão, tornando a produção mais eficiente.

É a mais-valia que vai permitir a reprodução do capital, pois é ela que é utilizada para a subsistência do capitalista e para o aumento e acúmulo do capital. A reprodução do capital pode ocorrer de duas maneiras: a *reprodução simples* ocorre quando a mais-valia produzida pelo trabalhador é consumida pelo capitalista, permanecendo o capital com o mesmo valor; e a *reprodução ampliada* ocorre quando a mais-valia é reinvestida, ou seja, torna-se capital, resultando assim no acúmulo do capital (MARX, 2006b). Deste modo, só é produtivo o trabalhador que produz mais-valia para o capitalista, servindo assim à auto-expansão do capital. No sistema de capital um trabalhador só é produtivo se seu trabalho produz mais-valia, entretanto, Faria (2007a) argumenta que atualmente, com o desenvolvimento da

subsunção real do trabalho,<sup>29</sup> “não é o operário individual, mas uma crescente capacidade de trabalho socialmente combinada que se converte no agente real do processo de trabalho total” (2007a, p. 48), portanto, inúmeras funções e capacidades de trabalho se incluem atualmente no conceito de trabalhadores produtivos, como, por exemplo, o trabalhador mental que trabalha como supervisor, como trabalhador qualificado. Este tipo de trabalho, apesar de não estar diretamente ligado ao processo produtivo, também auxilia na produção de mais-valia.

A produção capitalista, além de produzir mercadoria e mais-valia, produz e reproduz a relação capitalista, relação entre o capitalista e o assalariado. Para Marx (2006b), o salário mascara o real valor do trabalho, que não pode ser mensurado nem pago em dinheiro. Diferentemente de outras relações de trabalho, como a relação entre senhor feudal e o servo ou entre o escravo e seu dono, em que cada um sabia quanto de trabalho pago e não-pago havia sido produzido, na produção capitalista, “a forma salário apaga [...] todo vestígio da divisão da jornada de trabalho em trabalho necessário e trabalho excedente, em trabalho pago e trabalho não-pago” (MARX, 2006b, p. 619). Mesmo não sendo mensurável desta forma, a força de trabalho é tratada como outra mercadoria qualquer.

Na cooperativa Beta não existem funcionários assalariados, todos que trabalham na cooperativa são proprietários da mesma, portanto, não há extração de mais-valia. Ninguém tem a posse dos meios de produção, pois esses são coletivos, além de não haver divisão do trabalho, ou seja, todos participam do planejamento e da execução das atividades. A produção, portanto, é organizada pelos cooperados, realizada por eles e eles mesmos são os proprietários de tudo; tanto proprietários legais (possuidores da cooperativa, ou das chamadas quotas-partes), quanto proprietários reais (possuidores do controle da produção). Ao se questionar quem auxilia na produção, 85% responderam que são os familiares e cooperados da Beta e 15% responderam que são cooperados da Beta, não havendo, portanto, funcionários assalariados, como é o caso da maioria dos cooperados da Alfa.

---

<sup>29</sup> O autor se refere a um, dentre três tipos de subsunção do trabalho ao capital, sendo que a subsunção real se desenvolve em todas as formas que produzem mais-valia relativa e com ela ocorre uma revolução total que prossegue e repete continuamente no próprio modo de produção, na produtividade do trabalho e na relação entre o capitalista e o operário (FARIA, 2007a).

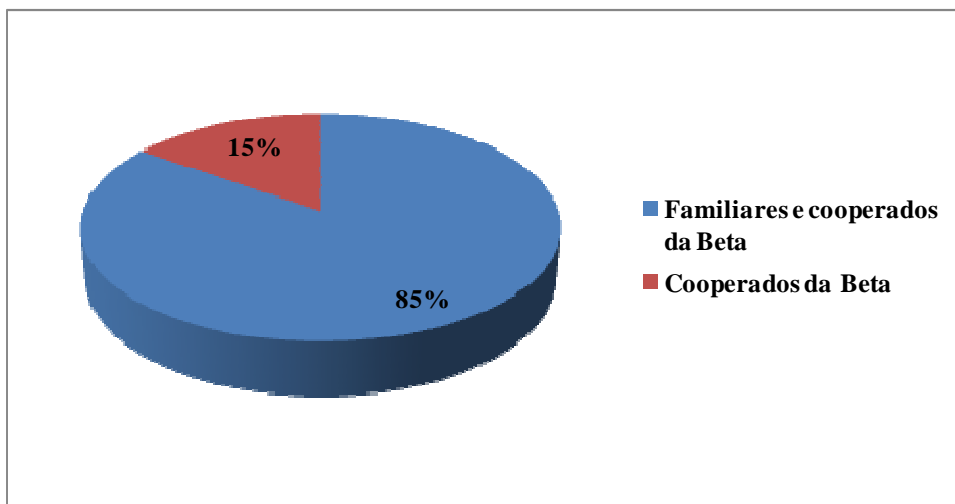


Gráfico 12 – Pessoas que auxiliam na produção dos cooperados da Beta  
Fonte: Dados primários

A propriedade privada, a apropriação dos meios de produção, a venda da força de trabalho (trabalho assalariado) e a divisão e organização do trabalho são aspectos característicos do sistema de capital e são imprescindíveis para que haja o acúmulo de capital.

Desde os séculos XVIII e XIX, quando Marx publicou seus escritos, alguns aspectos foram modificados nas organizações capitalistas. A subsunção do trabalho pelo capital continua, no entanto, ocorreram algumas alterações estruturais das organizações produtivas capitalistas – em decorrência da sua complexidade que ia aumentando – além de alterações nos mecanismos de manipulação e controle – que com o tempo foram se tornando cada vez mais sofisticados.

De acordo com Faria (2007b), a hierarquia e o controle do processo de trabalho pelo capital, com o objetivo de acumulação, fizeram surgir um novo integrante no processo de produção: o gerente ou gestor. Assim sendo, a estrutura das organizações também foram modificadas e esses novos agentes passaram a intercalar a relação capitalista-trabalhador. Além disso, “uma imensa burocracia acabou por se formar em seu interior, dada a necessidade cada vez maior de controlar o processo de acumulação do capital” (FARIA, 2007b, p. 92).

A função hierárquica tem um papel específico extremamente importante para as organizações capitalistas e baseia-se não na busca da eficiência, mas no controle total sobre o trabalhador, sem que este possa ter conhecimento e influência sobre o processo produtivo, resultando na submissão dos mesmos à organização. É o que acontece na organização que está por trás do funcionamento da Alfa e que vai além do simples grupo de cooperados.

Pode-se dizer, analisando a cooperativa Alfa, que a estrutura que a mantém funcionalmente é uma estrutura capitalista, hierarquizada, com divisão do trabalho, trabalho assalariado; enquanto que os recursos financeiros para mantê-la provêm dos cooperados que podem ser chamados neste caso de sócios.

Nas organizações de produção capitalista, com a alta complexidade das mesmas, como por exemplo, as grandes corporações, surge o mercado de ações, onde as organizações deixam à venda partes de seu capital, desaparecendo a imagem de capitalista individual que se tinha anteriormente:

a natureza do desenvolvimento capitalista, com o surgimento de grandes corporações, dificulta o controle daquele processo por parte do capitalista individual: [...] as empresas abrem seu capital e distribuem ações no mercado sendo que algumas destas ações conferem a seus proprietários o direito a voto nas assembleias; o controle sobre o que é produzido e sobre como é produzido não pertence mais, nestas grandes corporações ao capitalista individual (FARIA, 2007b, p. 93).

Pode-se considerar a Alfa como sendo uma organização capitalista, sendo os cooperados na verdade, sócios da mesma, proprietários legais (possuidores das chamadas quotas-partes), porém não proprietários reais (não fazem parte do controle da produção). Conforme Tragtenberg (1980) as sociedades por ações, ao separarem a gerência da propriedade capitalista, o fazem para manter o modo capitalista de produção, sendo que enquanto o acionista é o representante do capital como propriedade, os controladores são representantes do capital como função. Os controladores na Alfa são os gerentes contratados pela cooperativa para cuidar da administração.

A partir da importância de compreensão das diferentes relações de propriedade, Faria (2007b) afirma que as relações capitalistas de propriedade podem ser subdivididas em: *propriedade legal*, que consiste na posse das ações, como parte significativa da renda; e *propriedade real* que se refere às relações de propriedade econômica (controle sobre o que é produzido e sobre a capacidade de dispor do produto) e relações de posse (controle sobre como é produzido). O Quadro 15 a seguir apresenta as relações de propriedade e de controle econômico:

<b>RELAÇÕES CAPITALISTAS DE PRODUÇÃO: relações de propriedade e de controle</b>	<b>PROPRIEDADE LEGAL</b>	<b>Ações Sem Direito a Votos</b>		<b>Volume Marginal de Ações:</b> ações como parte insignificante da renda
		<b>Ações Com Direito a Votos:</b> <i>garantem controle sobre investimento e acumulação</i>		<b>Ações que Garantem Aplicações nos Lucros:</b> ações como parte significativa da renda
	<b>PROPRIEDADE REAL</b>	<b>Relações de Propriedade Econômica:</b> <i>controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor dos produtos</i>		<b>Controle Sobre o Processo de Acumulação</b>
				<b>Controle Sobre os Investimentos</b>
		<b>Relações de Posse:</b> <i>controle sobre o processo de produção ou sobre como as mercadorias são produzidas</i>	<b>Controle Sobre os Agentes do Processo de Valorização do Capital</b>	<b>Controle Sobre o Trabalho Mental:</b> hierarquia supervisora, concepção do processo de produção (produtor indireto)
				<b>Controle Sobre o Trabalho Manual, Sobre o Produtor Direto</b>
	<b>Controle Sobre os Meios de Produção</b>	<b>Controle Sobre os Meios de Trabalho:</b> maquinaria, instrumentos, edificações, programas computacionais, etc.		
		<b>Controle Sobre os Objetos de Trabalho:</b> matéria-prima, componentes, peças, insumos, etc.		

Quadro 15 – Relações de propriedade e de controle econômico  
Fonte: Faria, 2007b, p. 96.

Percebe-se que na Alfa os proprietários legais, com direito a voto, são os cooperados, que compram uma quota-parte e passam a ser donos da cooperativa. Ao mesmo tempo, os gerentes administrativos são os detentores do controle da produção, logo detêm a propriedade real. É dos funcionários que trabalham para a cooperativa que se extrai a mais-valia, chamada de sobra e que é distribuída para os cooperados (ou sócios, proprietários legais) “igualmente”. O principal interesse da Alfa, conforme o gerente de Recursos Humanos, é aumentar o número de cooperados, para assim aumentar o poder de barganha e as sobras.

Ao se questionar à quem pertence a produção dos cooperados, 48,59% dos cooperados afirmaram que pertence a eles mesmos e 19,44% declararam ser a produção da família. Já na Beta a resposta de todos os cooperados (cuja pergunta lhes pareceu sem sentido) foi que a produção pertence a todos os cooperados, o que demonstra uma diferença importante entre as duas cooperativas, uma em que a produção dos cooperados é individual e outra em que a produção é coletiva.

Tabela 20 – Proprietários da produção dos cooperados

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>	<b>Porcentagem absoluta</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Família	76	76	19,44	19,44
A mim mesmo	190	266	48,59	68,03
Empresa privada	6	272	1,53	69,57
Pai/Mãe	6	278	1,53	71,10
Outras respostas	2	280	0,51	71,61
Não resposta	111	391	28,39	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>		<b>100,00</b>	
<hr/>				
Outras respostas				
Fazenda	1			
Cooperado	1			

Fonte: Dados primários

Na cooperativa Beta, para ser dono da cooperativa, não basta pagar a cota-parte, é necessário passar por um ano de experiência na cooperativa para verificar a adaptação do cooperado e de sua família à cooperativa e vice-versa. Além disso, a participação nas reuniões passa a ser um dever, bem como o trabalhar na cooperativa e contribuir com sua produção. Portanto, na Beta, diferentemente da Alfa, os cooperados podem ser considerados, não apenas proprietários legais, mas também reais da cooperativa.

#### ***5.3.4 Tipos de gestão***

Entende-se que uma organização é formada por um grupo de indivíduos que organizadamente trabalham para o alcance de um objetivo (BOUDON; BOURRICAUD, 1993). De acordo com Faria (1985), este objetivo definido não necessariamente é composto por metas comuns dos participantes, já que os interesses objetivos são específicos dos grupos, classes ou frações de classes sociais as quais pertencem. Para Faria (2007a), o conceito de poder consiste na capacidade que estes grupos, classes ou frações de classe possuem para definir e realizar seus interesses e objetivos, sendo que a maneira como os objetivos são definidos caracterizará o modo de organização e a forma de gestão correspondente. Deste modo, serão as relações de poder que determinarão a forma de gestão predominante nas organizações.



As formas de gestão possíveis das organizações formais são: a heterogestão, a gestão participativa, a gestão cooperativa, a cogestão e a autogestão. Apresenta-se a seguir uma breve definição de cada uma dessas formas (FARIA, 1987; CHRISTOFFOLI, 2000):

- a) Heterogestão: exclusão completa dos trabalhadores sobre a propriedade legal do capital, sobre as decisões do que será produzido e da disposição dos produtos, sobre as decisões do conteúdo e da intensidade do trabalho, do processo de remuneração, e sobre a definição e a aplicação de formas de recompensa e punição.
- b) Gestão participativa: engloba parcial ou integralmente os seguintes aspectos: controle parcial dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, as decisões de produção e a aplicação de parte do código disciplinar; detenção de volume marginal de ações (parcela insignificante); participação na indicação de chefias e dos agentes de controle do processo de produção.
- c) Cogestão: engloba parcial ou integralmente: a participação dos trabalhadores com direito a voto (minoritário) nas decisões referentes a sub-unidades do processo de produção; controle sobre parte da hierarquia supervisora; controle parcial sobre a concepção do processo produtivo; detenção de certo volume de ações que garantam participações nos lucros. Como parte significativa da renda dos trabalhadores.
- d) Autogestão: participação autônoma e controle direto dos trabalhadores sobre o processo de investimento e acumulação, a eleição e demissão dos dirigentes representantes, a definição das formas de punição e recompensa, a tomada de decisão a respeito do planejamento e execução da produção e sobre a distribuição de renda nas empresas.

Tendo em vista que o cooperativismo tem como foco o indivíduo e como valores a democracia, a igualdade, a solidariedade e a responsabilidade social, logicamente o tipo de gestão que deveria funcionar nas organizações de produção cooperativista é a autogestão, cujos princípios, ressaltando os elementos econômicos políticos-sociais, são: i) a gestão democrática, ii) o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores e iii) a distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado (VARGAS DE FARIA, 2003). “Autogestão na unidade produtiva ocorre quando a organização é democraticamente gerida pelo conjunto dos trabalhadores, que exercem o controle efetivo sobre o processo de produção e distribuem o resultado proporcionalmente ao trabalho realizado” (VARGAS DE FARIA, 2003, p. 40).

Para analisar o tipo de gestão das duas cooperativas em estudo, serão verificadas as três características apresentadas por Vargas de Faria (2003), sendo imprescindível que estejam presentes simultaneamente.

Na Alfa, embora esteja definida a gestão democrática no cumprimento formal das Assembleias, na realidade não existe democracia. Conforme a pesquisa realizada com 391 cooperados, em relação à tomada de decisão: a) 62,92% afirmaram estar informado sobre tudo o que acontece na cooperativa; b) 56,78% afirmaram saber das decisões que são tomadas para administrar a Alfa; c) 64,45% afirmaram conhecer quem está nas chefias dos departamentos; d) 85,42% afirmaram confiar nas pessoas que representam a administração; e) 76,98% afirmaram ter conhecimento dos princípios do cooperativismo; f) 73,66% percebem claramente que os princípios são colocados em prática; g) 56,78% acreditam ter o poder para reivindicar e modificar as ações futuras que a cooperativa irá realizar; e h) 67,52% sentem-se parte da cooperativa, que também são donos da mesma.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>	<b>Não resposta</b>
a) Estou informado sobre tudo o que acontece na cooperativa (cada ação que é adotada e os motivos pelas quais foram adotadas).	62,92%	28,64%	5,37%	3,07%
b) Sei das decisões que são tomadas para administrar a cooperativa.	56,78%	31,20%	8,95%	3,07%
c) Conheço quem está nas chefias dos departamentos/ coordenações.	64,45%	24,04%	8,44%	3,07%
d) Confio nas pessoas que representam a Administração.	85,42%	7,16%	5,37%	2,05%
e) Tenho conhecimento de todos os princípios do cooperativismo.	76,98%	17,39%	3,32%	2,30%
f) Percebo claramente que todos os princípios do cooperativismo são colocados em prática pela cooperativa.	73,66%	19,18%	5,37%	1,79%
g) Tenho poder para reivindicar e modificar as ações futuras que a cooperativa irá realizar.	56,78%	34,78%	6,65%	1,79%
h) Sinto-me parte da cooperativa. Sinto que sou dono(a) dela.	67,52%	28,39%	2,81%	1,28%

Quadro 16 – Tomada de decisão na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

Percebe-se que quando se trata de confiança na Administração ou de conhecimento dos princípios e da sua aplicabilidade na Alfa, o percentual de concordância é alto. No entanto, quando se trata de conhecimento sobre as decisões tomadas na Alfa ou do poder de

mudança nas ações da cooperativa, o percentual de concordância é consideravelmente baixo. Apenas um pouco mais da metade dos cooperados tem conhecimento do que ocorre na cooperativa. Isso na opinião dos cooperados, pois ao se observar a única reunião da qual o cooperado poderia participar e teoricamente fazer parte da tomada de decisão, que é a Assembleia, percebe-se que a participação na AGO é ínfima. Como já foi citado, na AGO de 2007 houve a presença de apenas 80 cooperados, dos 16.335, ou seja, uma representatividade de 0,49%. E, como se não bastasse, esses 80 não decidiram e nem discutiram sobre as ações da Alfa, já que na AGO são apenas apresentados os resultados financeiros e projetos realizados no ano e realizada a eleição de novos membros. Os cooperados não ficam sabendo das decisões da cooperativa e nem podem influenciar nas decisões, pois não há espaço e nem oportunidade para isto.

A falta de participação dos cooperados nas decisões da cooperativa foi também verificada nas entrevistas com os oito cooperados da Alfa. Todos eles afirmaram não ter conhecimento do que se passa na administração da cooperativa. Ao se questionar se o cooperado possui conhecimento das decisões tomadas na cooperativa, este responde: “Nós nunca participamos” (A-2). Outro cooperado também responde: “Não. Eles que decidem lá” (A-4). “Normalmente da Alfa a gente não fica sabendo muito não” (A-5).

Outro cooperado afirma que acredita que a administração é muito boa e que eles (cooperados) não têm tempo para tomar decisões na Alfa, logo, deixam que os administradores decidam. “Parece que a organização deles é muito boa, então não tem nada que no momento teria que ser mudado. [...] porque é muito corrido para a gente e a gente nem tem tempo para pensar se deveria fazer isso ou aquilo” (A-3).

Ao se questionar sobre a participação nas decisões a outro cooperado, este responde: “Não, não. Nessa parte aí às vezes a gente recebe convocação [da Assembleia], mas as datas que eles marcam para ser feito esse evento, infelizmente a gente não pode participar. Então nessa parte, realmente eu não posso te dar muita informação não” (A-7). “É necessário maior transparência na tomada de decisões” (A-10). “Acho que a cooperativa precisa informar melhor sobre suas reuniões, decisões, etc.” (A-11).

Percebe-se que, além de não haver espaço para a participação dos cooperados, há também certa falta de interesse pelos mesmos, que preferem deixar nas mãos da Administração todas as decisões, aproveitando apenas os benefícios dos preços baixos e facilidades de compras. Alguns inclusive reconhecem isso: “Os produtores são desunidos. Tinham que participar mais” (A-16). “Talvez as falhas [na falta de participação na tomada de

decisão] que possam existir sejam por falha minha” (A-17). “Não conseguimos o ideal [coletivo] por sermos individualistas demais” (A-17).

Dentre as três características da autogestão apresentadas, duas delas já foram descartadas na Alfa, que é a gestão democrática e o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores. No caso desta segunda característica, os trabalhadores não são os cooperados, são funcionários, logo não possuem controle sobre o processo e mesmo se considerassem os cooperados ao invés de trabalhadores – já que no caso da Alfa são papéis cumpridos por diferentes pessoas – o princípio continuaria sem validade, já que nem mesmo os cooperados possuem tal controle, como foi verificado. A distribuição dos resultados – terceira característica – ocorre na Alfa, porém é conforme as movimentações comerciais feitas pelos cooperados e não conforme o trabalho realizado na cooperativa, pois como já foi visto são funcionários que trabalham e não os cooperados.

Ao se discorrer sobre as formas de gestão na Alfa, é importante considerar a estrutura da organização, não apenas considerando o grupo de cooperados e seus Conselhos Administrativos e Fiscais, mas também os funcionários e gerentes que compõem todo o resto da estrutura da cooperativa e que são imprescindíveis para o funcionamento da mesma. Logo, considerando a estrutura organizacional, incluindo os cooperados, os Conselhos e os funcionários e gerentes, verifica-se que: i) na Alfa não ocorre a autogestão, conforme as definições de Vargas de Faria (2003); ii) o tipo de gestão presente na Alfa é a heterogestão, já que os reais trabalhadores da Alfa são excluídos das decisões sobre qualquer aspecto do processo produtivo (o que será produzido, como será produzido, a intensidade do trabalho, remuneração, etc.) e não possuem propriedade legal do capital.

Ao contrário da Alfa, na Beta verifica-se o esforço que se faz para que todos participem das decisões da cooperativa, havendo reuniões diárias, semanais e quinzenais com todos os cooperados, além de a participação ser considerada um dever e não apenas uma obrigação.

As reuniões diárias referem-se ao que eles chamam de formatura: todas as manhãs, antes de iniciarem o trabalho, cada setor se reúne para rever as atividades a serem realizadas no dia, verificam se existe alguma atividade extra em algum outro setor, fazendo o remanejamento dos cooperados, conforme as necessidades de cada setor.

Nós temos a Assembleia a cada 15 dias e nós temos um encontro de manhã cedo que nós chamamos de formatura. Então todo dia de manhã nós nos reunimos em círculo aqui no centro para distribuição de mão-de-obra e para os informes quando tem novidade ou se alguém tem que sair às vezes por algum motivo. Então se está chegando alguém, se alguém precisa sair, a gente fica sabendo naquela hora. E

aonde o pessoal vai, para que lado que vai, porque daí o trabalho é dividido, as equipes de trabalho são formadas. Como, por exemplo, às vezes algum setor que precisa de mão-de-obra pede ajuda para outro setor para fazer aquelas tarefas (B-6).

Um dos cooperados afirma que as discussões nas reuniões envolvem não só aspectos relacionados ao trabalho da cooperativa, mas também relacionados à vida pessoal dos cooperados. “Nós costumamos reunir todos os sábados, discutir os problemas familiares de cada um, os problemas da cooperativa e os problemas da luta do movimento como um todo” (B-2).

Durante a Assembleia da primeira quinzena de dezembro verificou-se que todos os cooperados estavam presentes juntamente com seus familiares, com exceção de três cooperados que estão estudando fora da cooperativa e não puderam participar. Naquele dia, pela manhã houve as reuniões por setores e pela tarde a assembleia, na qual não houve muita discussão, já que as discussões haviam ocorrido nas reuniões dos setores. A Assembleia pareceu mais uma reunião para dar informes sobre as decisões dos setores e sobre andamentos de alguns projetos desenvolvidos pela cooperativa, como por exemplo, os projetos de formação, onde os estudantes cooperados deram *feedbacks* dos cursos e informaram à cooperativa os próximos passos a serem seguidos no curso.

Considerando o que foi discorrido por Singer (2005), que afirmou haver dificuldade para os assentados discutirem e opinarem nas reuniões, pode-se concluir que talvez a falta de discussões e opiniões na Assembleia pode estar ocorrendo devido a essa deficiência. No entanto, não foi possível verificar com maior profundidade se isto realmente ocorre na Beta.

Conforme o Quadro 17 a seguir, percebe-se que a maioria dos cooperados da Beta concordou, ou concordou em grande parte, que está informada sobre tudo o que ocorre na cooperativa, que sabe das decisões que são tomadas para administrara a Beta, que conhece quem está nas chefias dos departamentos (setores) e coordenações, que confia nas pessoas da Administração, que se sente parte da cooperativa e que também é seu dono e que acredita ter poder para reivindicar e modificar as ações futuras que a cooperativa irá realizar.

Tem uma diretoria, mas a participação é nossa. Tudo que eles decidiram aqui é decidido por assembleia. Se é para comprar uma máquina a coordenação senta, discute e vê com a Assembleia, porque é a Assembleia que vai aprovar se compra ou não compra. O coletivo que decide, então a gente está a par de tudo, porque o coletivo tem que discutir. Não é a diretoria que tem um lá no computador. É todo mundo que decide, porque tudo aquilo é nosso. Então a gente tem que estar a par do que está acontecendo e do que vai acontecer (B-1).

A respeito do poder para reivindicar e modificar as ações futuras é importante acrescentar que a maioria dos cooperados afirmou, em conversas informais, que sabe que sempre será ouvido nas reuniões e que por isso sente que participa e que tem poder para mudar a Beta, porém, obviamente, algo apenas mudará na cooperativa se a maioria aceitar. É um sinal de que existe democracia na cooperativa.

	<b>Concordo/ Concordo mais que discordo</b>	<b>Discordo/ Discordo mais que concordo</b>	<b>Não sei</b>
a) Estou informado sobre tudo o que acontece na cooperativa (cada ação que é adotada e os motivos pelas quais foram adotadas).	84,85%	15,15%	0,00%
b) Sei das decisões que são tomadas para administrar a cooperativa.	87,88%	12,12%	0,00%
c) Conheço quem está nas chefias dos departamentos/ coordenações.	100,00%	0,00%	0,00%
d) Confio nas pessoas que representam a Administração.	78,79%	21,21%	0,00%
e) Tenho conhecimento de todos os princípios do cooperativismo.	57,58%	42,42%	0,00%
f) Percebo claramente que todos os princípios do cooperativismo são colocados em prática pela cooperativa.	48,48%	27,27%	24,24%
g) Tenho poder para reivindicar e modificar as ações futuras que a cooperativa irá realizar.	84,85%	15,15%	0,00%
h) Sinto-me parte da cooperativa. Sinto que sou dono(a) dela.	90,91%	9,09%	0,00%

Quadro 17 – Tomada de decisão na cooperativa Beta na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

Em relação aos princípios do cooperativismo, parte considerável dos cooperados afirmou não ter conhecimento de todos os princípios do cooperativismo e não saber se estes são postos em prática na Beta. No entanto, nas conversas informais percebe-se que, mesmo não tendo consciência de quais são os princípios, estes são citados nos seus discursos, que incluem a preocupação com o ser humano, com a dignidade humana, com a sociedade, a visão do coletivo ao invés do individualismo, entre outros.

Por fim, verifica-se que existem fortes sinais de que a gestão democrática ocorre na Beta, já que se pode observar um número considerável de reuniões e um alto grau de participação, além do alto grau de conhecimento dos cooperados sobre o que ocorre na cooperativa, diferentemente do que ocorre na Alfa. Existe o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores, já que são eles que definem o que será produzido, quando e

como será produzido e há também a distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado por cada cooperado.

Por conseguinte, a forma de gestão da Beta pode ser considerada uma autogestão, conforme as definições de Vargas de Faria (2003), sendo importante a realização de uma pesquisa mais aprofundada para verificar as relações entre os cooperados a fim de checar se existe a deficiência apresentada por Singer (2005). A gestão da Beta, portanto, é característica das organizações de produção cooperativistas. Já a forma de gestão adotada pela Alfa, heterogestão, é proveniente de organizações capitalistas e não de organizações cooperativistas.

Parece que cada vez mais a Alfa se aproxima das organizações de produção capitalistas, enquanto a Beta se aproxima das características das cooperativas propriamente ditas. Isto pode ser reforçado pela opinião dos cooperados ao compararem suas respectivas cooperativas com empresas privadas.

A maioria dos cooperados da Alfa (53%) acredita que a Alfa e as empresas privadas são diferentes, 18% acreditam que são um pouco parecidas, 9% acreditam que são muito parecidas, 4% acham que são iguais e 15% não souberam responder.

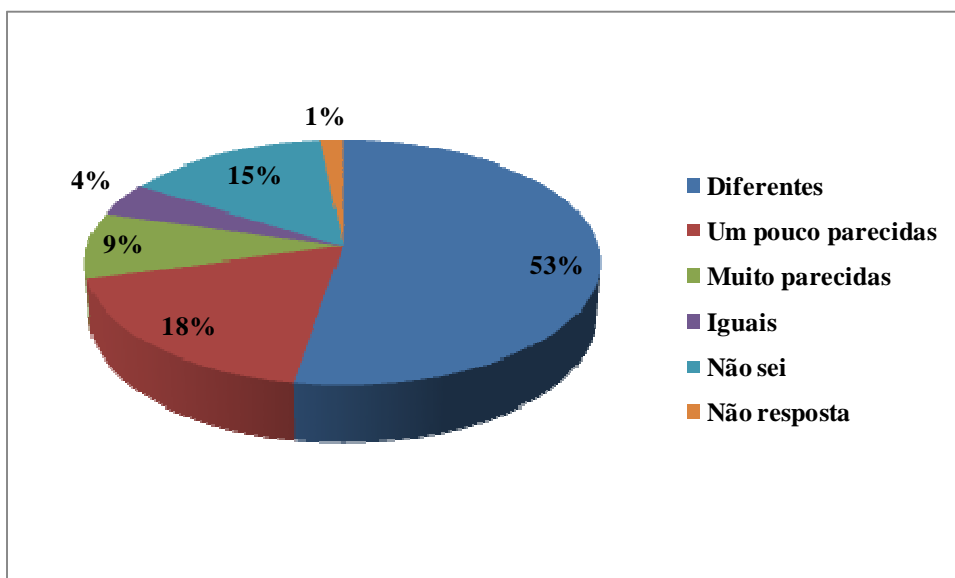


Gráfico 13 – Semelhança entre a Alfa e as empresas privadas  
Fonte: Dados primários

Na Beta, a grande maioria (85%) acredita que a Beta e as empresas privadas são diferentes, 9% acreditam que são um pouco parecidas e 6% não souberam responder. “É diferente de uma empresa porque a cooperativa quer o bem de todos. Aqui o presidente ganha o mesmo que qualquer outro” (B-24).

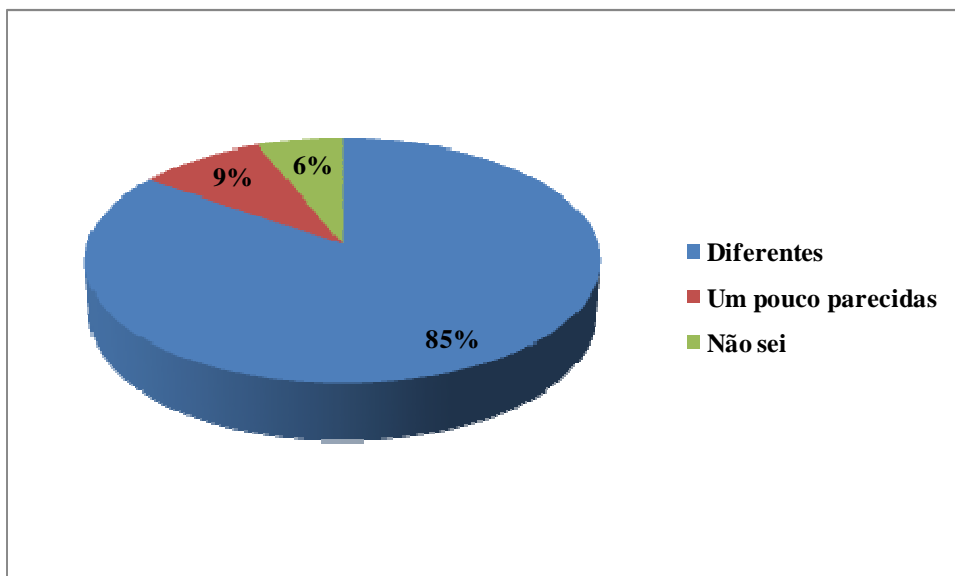


Gráfico 14 – Semelhança entre a Beta e as empresas privadas  
Fonte: Dados primários

Ao se questionar sobre a capacidade de a Alfa competir com uma empresa privada, a grande maioria dos cooperados (61%) acredita que a Alfa poderia competir com uma empresa privada com facilidade, 17% acreditam que poderia competir, porém com algumas dificuldades e outros 17% não souberam responder.

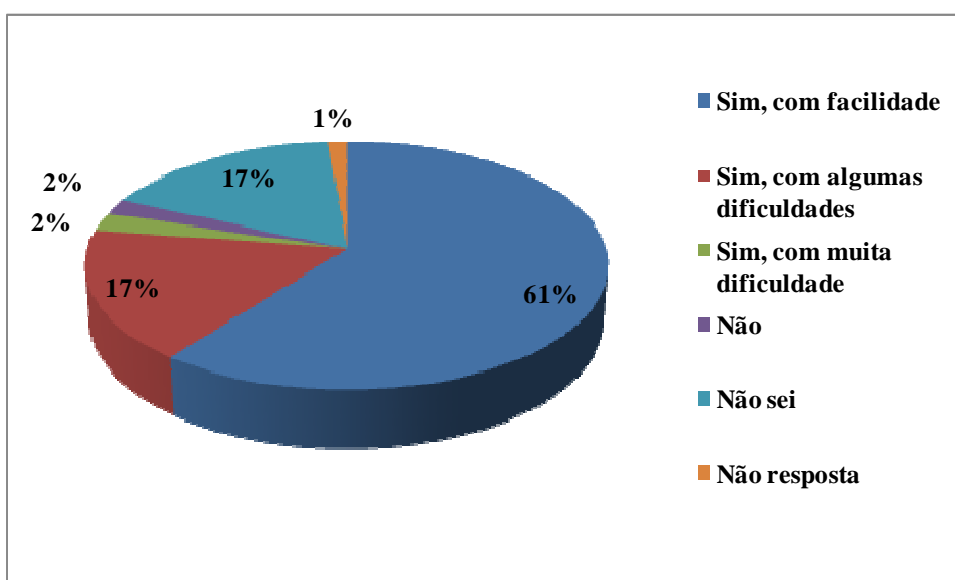


Gráfico 15 – Capacidade de a Alfa competir com empresas privadas  
Fonte: Dados primários

Já na Beta, de acordo com o Gráfico 16 a seguir, 61% dos cooperados acreditam que esta não pode competir com uma empresa privada, sendo que a maioria desses cooperados



também afirmou que isto não é objetivo da Beta. Outros 15% afirmaram que a Beta poderia competir, porém com muita ou algumas dificuldades. Outros 24% não souberam responder.

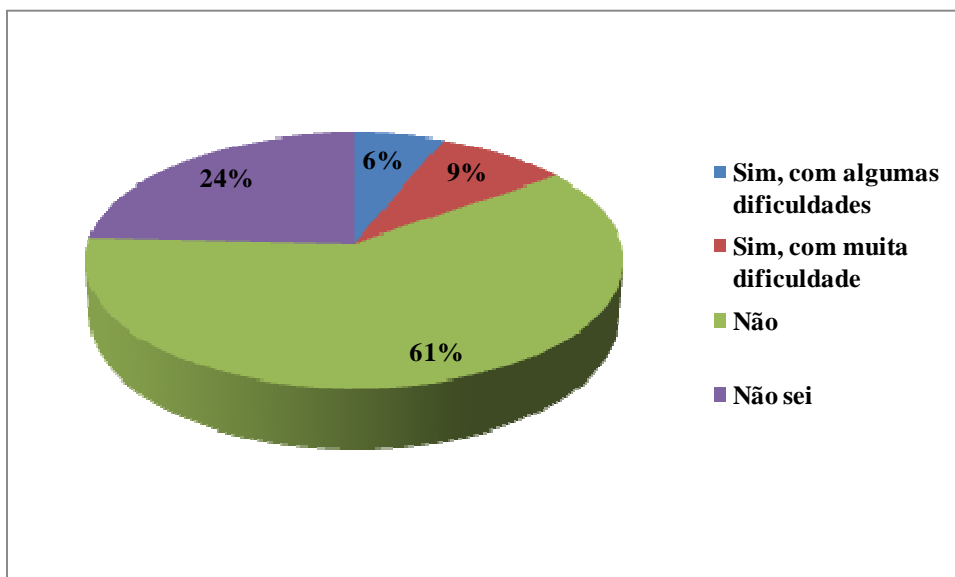


Gráfico 16 – Capacidade de a Beta competir com empresas privadas

Fonte: Dados primários

Portanto, observando as opiniões dos cooperados percebe-se que a Alfa é mais parecida com as empresas privadas e, por conseguinte, possui também maior potencial para competir com estas, enquanto que a Beta não possui semelhança com empresas privadas e nem potencial para competir com estas.

Após analisar as características organizacionais das duas cooperativas, torna-se interessante verificar o Quadro 18 a seguir, produzido pela CONCRAB e que demonstra diferenças entre as cooperativas alternativas, como a Beta, e as cooperativas tradicionais, como a Alfa.

	<b>Cooperativismo alternativo</b>	<b>Cooperativismo tradicional</b>
<b>1. Caráter sociedade</b>	Político (visa a transformação da Empresa econômica - buscar melhorar as condições de vida dos associados).	Empresa econômica
<b>2. Finalidade</b>	Produção (organização da produção, da roça até a industrialização).	Comércio (circulação da mercadoria)
<b>3. Organização do trabalho</b>	Produção familiar cooperativada (visa incentivar e desenvolver a cooperação).	Produção familiar individual ou empresa familiar.
<b>4. Base da cooperativa</b>	Trabalha com todos associados e não-associados.	Trabalha com os interessados (os associados).
<b>5. Valorização do associado</b>	Visa ser MASSIVA. Trabalha para não perder os associados. Por isto	Vale se der retorno econômico, por isto procura SELECIONAR os

	busca formas de incluí-los.	associados. É excludente.
<b>6. Classe dos associados</b>	Uniclassista (só pequenos). Algumas colocam estatutariamente limite de área de terra para se associar.	Pluriclassista (grandes e pequenos na mesma cooperativa). Na prática beneficia mais os grandes.
<b>7. Distribuição das sobras</b>	Deve ser distribuído para o associado em dinheiro (retorno direto) ou em serviços por eles decidido (retorno indireto).	Normalmente não distribui. É reinvestido na cooperativa. Algumas chegam a não corrigir o capital dos sócios para aumentar o capital da cooperativa.
<b>8. Direção</b>	Coletiva com responsabilidade pessoal. A direção legal fica em segundo plano.	Legal (presidencial)
<b>9. Poder dos associados para defender seus interesses.</b>	Através dos NÚCLEOS (discutem antes).	Através da escolha da Direção.
<b>10. Organização Cooperativista</b>	Construir um espaço alternativo.	Filiação a OCB e as OCEs.
<b>11. Método</b>	Dar condições para os associados descobrirem, perceberem.	Apresentar propostas prontas ou induzir para que os associados assumam os planos da direção.
<b>12. Núcleos</b>	Ferramenta para construir a organicidade. Funciona de baixo para cima.	Instrumento da Direção. Procuram cooptar o líder para ele passar os interesses da direção. Funciona de cima para baixo.
<b>13. Acesso à informação</b>	Alto	Baixo
<b>14. Participação dos associados</b>	Alto	Baixo
<b>15. Planejamento</b>	De baixo para cima.	De cima para baixo.
<b>16. Formação</b>	Político-ideológica e Técnica.	Técnica
<b>17. Associado</b>	A mulher, o homem (casal) e os filhos maiores que trabalham em casa.	Um por família (empresa), isto é, o chefe (normalmente o homem).
<b>18. Desenvolvimento</b>	Conforme um Projeto de Desenvolvimento Regional.	Conforme a cabeça dos dirigentes.
<b>19. Participação na luta</b>	Política (solidariedade) e Econômica.	Econômica
<b>20. Projetos ou planos</b>	Os associados participam da elaboração.	Através de "pacotes". Já vêm prontos e são apresentados para serem aprovados.
<b>21. Rotação de dirigentes</b>	Deve investir na formação de novos Dirigentes.	Baixa
<b>22. Preocupação com a viabilidade</b>	Do conjunto dos associados.	Da cooperativa (cada vez mais se tornam uma empresa de capital).

Quadro 18 – Diferenças existentes entre o cooperativismo alternativo e o cooperativismo tradicional  
 Fonte: CONCRAB, 1998, p. 57-58.

O trecho de uma entrevista com um dos cooperados da Beta também deixa claros alguns pontos principais bastante diferentes entre as cooperativas tradicionais e a cooperativa Beta:

Acho que uma das diferenças é que nas cooperativas tradicionais o lucro fica com poucas pessoas. São muitos cooperados, mas o lucro fica com poucas. No caso da

nossa cooperativa o lucro é dividido entre todas as pessoas, conforme as horas trabalhadas, conforme o esforço de cada um. E a outra diferença é que nas cooperativas tradicionais também não se tem a questão das lutas, a questão da formação. Eles não estão interessados em dar formação para os cooperados. E na cooperativa nossa a formação é prioridade, a não ser que o cooperado não tenha interesse, mas espaço para isso sempre vai ter, de curso, de formação, de formação interna mesmo; até na prática, já é uma formação, de trabalhar junto, conviver e discutir (B-7).

#### **5.4 Comparando as características organizacionais na Alfa e na Beta**

Tanto a Alfa quanto a Beta possuem características bastante interessantes para se compreender a dinâmica das diversas organizações cooperativistas existentes no país.

De acordo com Prestes Motta e Bresser Pereira (1981), as cooperativas têm como principais características organizacionais: a) a tomada de decisão, que é realizada em conjunto, por todos os integrantes da cooperativa; b) a autoridade, que é mutável a qualquer momento, conforme a vontade e necessidade coletiva; c) os detentores da propriedade da cooperativa, bem como de seus meios de produção, são aqueles que trabalham e produzem para o seu funcionamento, ou seja, os próprios cooperados; d) a determinação do que será produzido e de todo o processo produtivo é realizada coletivamente; e) o objetivo principal da cooperativa é voltado às necessidades dos seus cooperados e não ao acúmulo de capital; f) além da preocupação com o suprimento das necessidades dos seus cooperados, a cooperativa preocupa-se também com as necessidades da sociedade.

O que se percebe, ao se comparar a Alfa e a Beta é que essa possui tais características apontadas pelos autores, podendo ser considerada, com base nas suas características organizacionais, uma cooperativa; entretanto aquela não pode ser chamada de cooperativa, pois apenas cumpre com características formais de organizações cooperativas.

Diferentemente do surgimento do cooperativismo na Europa Ocidental, o cooperativismo no Brasil surgiu em outro contexto, pela necessidade de fortalecer a comercialização dos pequenos produtores agrícolas que tinham dificuldades em abastecer as cidades que cresciam cada vez mais. A Alfa surge da união de duas cooperativas que surgiram na década de 30 estimuladas pelos incentivos governamentais e, portanto, focando nas facilidades de comércio e não nos valores cooperativistas. Assim, não havendo comprometimento com nenhuma causa social ou política, utilizou-se o cooperativismo

unicamente como um instrumento facilitador da comercialização para os produtores agropecuários, visando à vantagem competitiva no mercado.

Seu objetivo, até hoje coerente com o motivo de seu surgimento, consiste em facilitar a comercialização dos produtos aos cooperados, através da redução dos preços de insumos, máquinas e serviços em geral por meio do poder de barganha; além de possibilitar facilidades de pagamentos e financiamentos. O foco da Alfa é o aumento da lucratividade dos seus cooperados, buscando sempre um maior número de associados para cada vez mais reduzir seus preços e assim aumentar a margem dos cooperados. Na opinião dos cooperados da Alfa os principais objetivos da cooperativa são: proporcionar bons resultados no final do ano, facilitar bons investimentos, diminuir os custos de produtos e serviços e facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados.

A Alfa possui uma estrutura organizacional que, apesar de possuir Assembleia Geral e os Conselhos Administrativo e Fiscal, é composta por departamentos e sub-departamentos organizados de forma hierárquica e verticalizada, sendo parte dessa estrutura condizente com a estrutura de uma organização de produção capitalista. Esta parte da estrutura é de extrema importância para a Alfa, pois é formada pelas pessoas que exercem efetivamente o trabalho dentro da cooperativa. Essas pessoas que trabalham na administração da Alfa são funcionários assalariados, não cooperados e, portanto, não participantes do processo decisório. A definição das atividades a serem realizadas na Alfa não é feita pelos cooperados, mas sim pelos funcionários da administração e esses funcionários estão divididos em planejadores e executores, portanto, há divisão do trabalho.

A Beta, diferentemente da Alfa, surgiu na década de 80, utilizando o cooperativismo como uma forma de contornar as dificuldades que surgiam decorrentes do modo de produção capitalista, como o desemprego e a perda de terras de pequenos produtores para os grandes produtores rurais. Portanto, com um motivo semelhante ao motivo de surgimento das primeiras cooperativas da Europa Ocidental, a Beta é fundada com o objetivo de garantir a subsistência dos produtores rurais e prepará-los para enfrentar as dificuldades provenientes do capitalismo. Os principais objetivos citados pelos cooperados foram: proporcionar uma vida digna aos cooperados, lutar por uma forma de resistir ao capitalismo, permitir que os cooperados trabalhem em conjunto e permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.

Verifica-se que os objetivos principais da Beta estão relacionados, portanto, à vida digna do cooperado, à luta pela resistência ao capitalismo e ao trabalho coletivo, enquanto que a Alfa tem seu foco na vantagem competitiva econômico-financeira de seus cooperados.

Em relação às características sócio-econômicas dos cooperados, verifica-se que a maioria dos cooperados em ambas as cooperativas são produtores rurais casados. A população da Alfa é mais velha, de 31 a 60 anos, enquanto a população da Beta encontra-se na faixa etária de 21 e 30 anos. O nível de instrução dos cooperados da Alfa é superior ao nível de instrução dos cooperados da Beta. A maioria dos cooperados, na Alfa e na Beta, possui dois filhos, sendo que na Beta há um percentual considerável que possui três filhos. A renda dos cooperados da Alfa é mais elevada do que a dos cooperados da Beta.

Em relação ao tempo como cooperado, na Alfa a maioria está na cooperativa há menos de 10 anos, enquanto que na Beta há dois grandes grupos sendo um mais jovem, que está há menos de seis anos na cooperativa e outro mais antigo que está na Beta há mais de 16 anos.

Analisando a presença dos princípios do cooperativismo nas cooperativas, verifica-se que nem todos os princípios são praticados na Alfa: a gestão democrática dos membros e a preparação e formação dos membros para a luta e a transformação da sociedade não ocorre, e a participação econômica dos membros é questionável, já que quem realiza o trabalho na cooperativa não é proprietário da mesma. Na Beta verificou-se que as práticas dos princípios estão mais presentes, havendo um único princípio que não é posto em prática sempre, que se refere ao interesse pela comunidade, decorrente de dificuldades internas da Beta que a impedem de ajudar terceiros.

Na Alfa o trabalho realizado pelos cooperados é voltado para a venda e o acúmulo de capital dos mesmos, é feita de maneira individual e com o objetivo de comercializar os produtos, tendo, portanto, uma baixa variedade de produtos. Na Beta a variedade é significativamente alta, se comparada à produção dos cooperados da Alfa, já que a produção na Beta é voltada primeiramente para a subsistência dos cooperados, sendo o excedente vendido para complementar necessidades de outros poucos produtos.

O cooperativismo, sendo um movimento contra o capitalismo e resistente ao acúmulo e à reprodução do capital por meio da divisão do trabalho e da posse dos meios de produção, não deveria promover nenhuma dessas ações que são contrárias aos seus valores. No entanto, embora a Alfa chame de sobras os seus resultados financeiros, é por meio deles que esta contribui para o aumento do lucro dos cooperados, ou seja, produtores rurais, que compram força de trabalho e extraem mais valia, acumulando capital. A maioria dos cooperados da Alfa possui funcionários assalariados. No caso da Beta não há extração de mais-valia, já que não existem funcionários assalariados; todos os trabalhadores da Beta são cooperados ou familiares dos cooperados. Os meios de produção pertencem a todos e não há divisão do trabalho em termos de execução e planejamento.

A própria Alfa extrai mais-valia diretamente, possuindo cerca de 1.200 funcionários que mantêm o funcionamento da cooperativa. É, portanto, uma prestadora de serviços para seus cooperados, que podem ser chamados de sócios, que são proprietários legais, com direito a voto, porém não são proprietários reais, pois não possuem o controle da produção. Já na Beta todos os cooperados têm direito a voto e também têm o controle sobre a produção, sendo, portanto, proprietários plenos, tanto legais, como reais.

Em relação à tomada de decisão, na Alfa não há participação democrática dos cooperados e muito menos dos funcionários. Não há também o controle efetivo do processo de produção nem pelos trabalhadores/ funcionários e nem pelos cooperados; essa tarefa fica para os executivos contratados da cooperativa. A distribuição dos resultados é feita conforme as movimentações comerciais dos cooperados já que estes não trabalham na Alfa e as sobras não podem ser distribuídas conforme horas trabalhadas. O tipo de gestão presente na Alfa, portanto, é a heterogestão, já que exclui os trabalhadores das decisões da “cooperativa”, além desses não possuírem propriedade legal do capital.

A Beta já demonstra intenção frequente em estimular a participação na cooperativa, o número de reuniões é expressivamente maior que na Alfa, a participação dos cooperados também é muito maior. A definição da produção é feita por todos, coletivamente, e a distribuição das sobras é feita conforme as horas trabalhadas de cada cooperado. Portanto, o tipo de gestão da Beta consiste na autogestão.

A diferença entre os objetivos da Alfa e da Beta é significativa. A Alfa possui seus objetivos voltados para fins econômico-financeiros, ou seja, para o lucro; e a Beta foca na luta por melhores condições de vida para os cooperados, visando à dignidade humana. Por fim, conclui-se que a Alfa não pode ser considerada uma cooperativa, já que possui características predominantemente provenientes de organizações de produção capitalista, como o foco no mercado, a divisão do trabalho, a extração da mais-valia e a separação da propriedade real e legal. A Beta, com características mais próximas de uma cooperativa idealizada, demonstra, ainda mais fortemente, a distância gritante entre a Alfa e uma organização cooperativa.

Pontes (2004) apresenta uma classificação das cooperativas, tendo como base dois aspectos essenciais: a finalidade, ou seja, sua atividade fim; e a natureza orgânica, que é definida a partir do conteúdo das cooperativas, da essência dessas organizações. A partir disto, observam-se os princípios, os objetivos, os meios e a forma de estruturação das ações nas cooperativas.

Em termos de **finalidade**, as cooperativas podem ser: cooperativas de produção de bens e/ou serviços, cooperativas de consumo e cooperativas de crédito. Já em relação à

**natureza orgânica** das cooperativas, três aspectos são considerados: o processo de trabalho, a organização do trabalho e as relações de trabalho. Assim as cooperativas podem ser: cooperativas sob o comando dos produtores diretos, cooperativas sob o comando do capital e cooperativas sob o comando do trabalho precarizado. O Quadro 19 a seguir apresenta as classificações e suas definições:

Aspecto analisado	Tipos	Definição
<b>Finalidade:</b> atividade fim.	Cooperativas de produção de bens e/ou serviços	Produção coletiva de bens ou serviços que pode estar associada à comercialização da produção individual. Podem ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Cooperativas de produção e/ou serviços</i>: venda de seus produtos e, por esse motivo, podem ser consideradas cooperativas simples.</li> <li>b) <i>Cooperativas mistas</i>: venda de produtos, mas agregam também às suas atividades, compras em comum beneficiando seus cooperados na aquisição de bens ou serviços. Essas cooperativas são bastante comuns no Brasil e se apresentam, principalmente, no ramo das cooperativas agropecuárias.</li> <li>c) <i>Cooperativas integrais</i>: organização social comunitária, em que a comunidade se organiza em cooperativa para produzir em conjunto, prioritariamente, os produtos para seu próprio consumo, comercializando o excedente. As cooperativas integrais buscam suprir os aspectos sociais e materiais da vida de seus cooperados.</li> </ul>
	Cooperativas de consumo	Associação de consumidores para melhorar suas condições de compra de bens e serviços.
	Cooperativas de crédito	Proporcionam, pela mutualidade, assistência financeira aos seus cooperados. Funcionam mediante autorização e fiscalização do Banco Central do Brasil, porque são equiparadas às demais instituições financeiras.
<b>Natureza orgânica:</b> I) processo do trabalho; II) organização do trabalho; III) relações de trabalho.	Cooperativas sob o comando dos produtores diretos	Trabalhadores se associam com o intuito de produzir bens ou serviços, formando, dessa forma, cooperativas de trabalhadores associados. A organização e as relações de trabalho nessas cooperativas apresentam três aspectos relevantes à sua conformação: gestão democrática; controle do processo de produção pelos trabalhadores e distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado.
	Cooperativas sob o comando do capital	O processo, a organização e as relações de trabalho nessas cooperativas são tipicamente capitalistas. Também são chamadas de cooperativas capitalistas.

	Cooperativas sob o comando do trabalho precarizado	<p>Cooperativas que estão sob o comando do trabalho precarizado. Podem ser:</p> <p>a) <i>Cooperativas de trabalho</i>: organização de trabalhadores, auto-organizados, que privados da propriedade dos meios de produção, vendem a sua força de trabalho por intermédio da cooperativa. Neste caso, ainda existe certa autonomia dos trabalhadores referente às decisões quanto à cooperativa.</p> <p>b) <i>Cooperativas de trabalho ad hoc (fraudulentas)</i>: foram constituídas formal ou informalmente pelo capitalista, e que se encontram subordinadas a este. Assim, as constituições dessas cooperativas apresentam como objetivo única e exclusivamente a precarização do trabalho.</p>
--	--	--

Quadro 19 – Classificação das cooperativas quanto à finalidade e à natureza orgânica  
 Fonte: Elaboração própria com base em Pontes (2004).

Tendo conhecimento da história do cooperativismo, dos objetivos transformadores do movimento cooperativista, bem como dos princípios e valores democráticos, verifica-se um paradoxo na classificação das cooperativas. O paradoxo encontra-se no próprio termo utilizado para a classificação, como “cooperativas sob o comando do capital” e “cooperativas sob o comando do trabalho precarizado”. Como uma organização pode ser chamada de cooperativa se funciona para e pelo capital, ou se promove a precarização do trabalho?

Analisando o modelo de Pontes (2004), verifica-se que a Alfa pode ser considerada, paradoxalmente uma cooperativa capitalista, ou seja, sob o comando do capital, enquanto que a cooperativa Beta pode ser considerada uma cooperativa sob o comando dos produtores diretos, ou seja, uma verdadeira cooperativa.



## 6. VÍNCULO ORGANIZACIONAL

Todo ser humano tem a necessidade de se sentir parte de algum grupo, de ser considerado parte de um todo. Uma forte razão para isto é o fato de que o indivíduo só percebe sua existência a partir do momento que é reconhecido pelo outro. O ser-humano, portanto, é um ser social e tem a necessidade de se identificar com outros indivíduos, de viver em sociedade, em grupo.

Os grupos possuem um papel muito importante para o indivíduo, pois é através desses que ele coloca em prática interesses que sozinho não conseguiria. A transformação se dá no coletivo, portanto, para que um indivíduo consiga colocar em prática seus interesses individuais ele necessariamente deve se juntar a um grupo, a uma organização. Pichon-Rivière (1998a, p. 159) define o que seria uma situação grupal:

Todo conjunto de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna (dimensão ecológica), configuram uma situação grupal. Tal situação está sustentada por uma rede de motivações e nela interagem entre si, por meio de um complexo mecanismo de assunção e adjudicação de papéis. É nesse processo que deverá surgir o reconhecimento de si e do outro, no diálogo e no intercâmbio permanente.

Um grupo só se constitui a partir de um objetivo comum, de um projeto, de uma ação a se realizar. Para que haja um projeto em comum é necessário que se tenha inicialmente um sistema de valores – suficientemente interiorizado pelo conjunto de membros – que se apoia em alguma (ou algumas) representação coletiva, em um imaginário social (ENRIQUEZ, 2001).

Neste contexto, o vínculo é elemento essencial para a formação dos grupos. O vínculo consiste em uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter-relação com processos de comunicação e aprendizagem (PICHON-RIVIÈRE, 1998a). É uma dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto, que se dá no espaço subjetivo, tendo como consequência uma conduta mais ou menos fixa com o objeto, formando uma pauta de conduta que tende a se repetir automaticamente, tanto na relação interna quanto na relação externa com o objeto (PICHON-RIVIÈRE, 1998b; FARIA; SCHMITT, 2007).

O vínculo está na base dos processos sociais e é essencial para os processos de socialização e sociabilidade. Pressupõe uma relação de cumplicidade, já que as partes devem estar interessadas na relação, ter desejo pela vinculação (FARIA; SCHMITT, 2007). Enriquez

(2001) apresenta como condições para a constituição do vínculo grupal: o ódio ao exterior, amor mútuo, amor ao grupo enquanto grupo, sentimento de serem irmãos e de formarem uma comunidade de iguais e sentimento de serem minoritários e portadores da verdade.

De acordo com Faria e Schmitt (2007), os vínculos estabelecidos entre o sujeito e a organização podem ser de duas naturezas distintas: *objetivos*, compostos pelas relações formais de trabalho como contrato de trabalho e salário; ou *subjetivos*, referentes ao sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos e reconhecimento. Os mesmos autores apresentam dois tipos de vínculo (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 33):

- a) Vínculo formal: entre empresa e empregado, que se caracteriza pelo contrato e todos os benefícios e condições de trabalho que aquela oferece para este;
- b) Vínculo psicológico: que se caracteriza pela possibilidade de satisfazer necessidades psicológicas e obter satisfação através das relações sociais que se delineiam no interior da organização.

Para Pichon-Rivière (1998b) o vínculo possui dois campos psicológicos: um interno e um externo. A relação com o objeto pode ser, portanto, com um objeto interno ou com um objeto externo:

Podemos dizer que aquilo que mais nos interessa do ponto de vista psicossocial é o vínculo externo, enquanto, do ponto de vista da psiquiatria e da psicanálise, aquilo que mais nos interessa é o vínculo interno, isto é, a forma particular que o eu tem de se relacionar com a imagem de um objeto colocado dentro do sujeito (PICHON-RIVIÈRE, 1998b, p. 18).

Os vínculos internos e externos encontram-se integrados em um processo dialético: o vínculo é primeiro externo, depois se torna interno, depois externo novamente e depois interno, configurando a fórmula da espiral dialética, da passagem de dentro para fora e de fora para dentro, contribuindo para configurar os limites entre dentro e fora. “Isso determina com que as características do mundo interno de uma determinada pessoa sejam completamente diferentes daquelas do mundo interno de outras pessoas ante a mesma experiência da realidade externa” (PICHON-RIVIÈRE, 1998b, p. 41).

Kramer e Faria (2007) realizaram um estudo de caso em uma organização pública municipal de Curitiba que teve como objetivo investigar e compreender os vínculos organizacionais e identificaram os seguintes elementos constitutivos apresentados na Figura 5 a seguir:

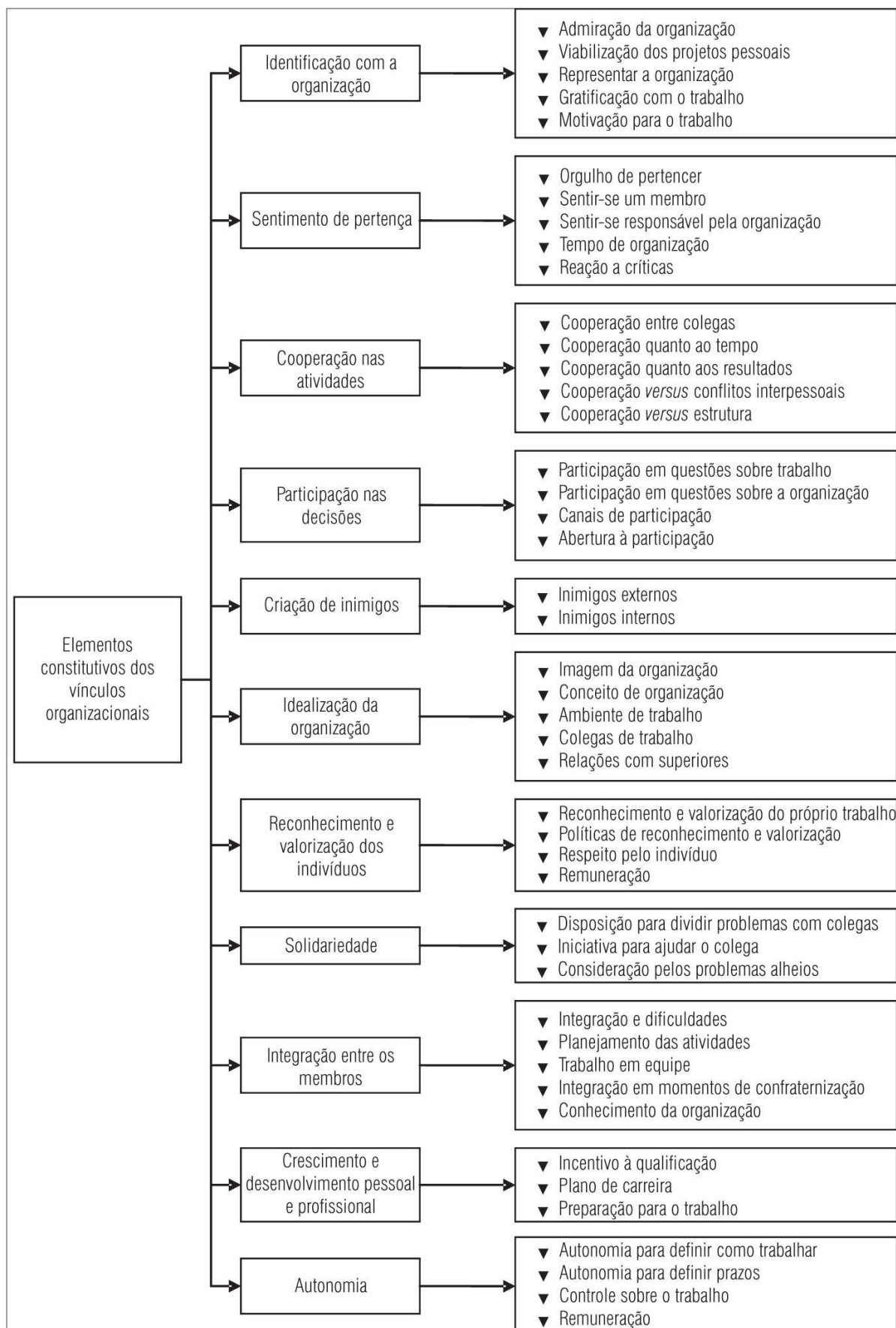


Figura 5 – Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes  
 Fonte: Kramer e Faria, 2007, p. 87.

Esses elementos não foram utilizados como base pré-determinada para a identificação dos vínculos das cooperativas Alfa e Beta na pesquisa de campo, porém após a identificação dos vínculos, tal modelo foi bastante útil para a classificação de alguns deles.

### **6.1 Vínculos na cooperativa Alfa**

A cooperativa Alfa surgiu para auxiliar o produtor rural economicamente, através do barateamento dos recursos necessários à produção, da assistência técnica ao produtor, dentre outras facilidades (como postos de combustíveis, caminhões abastecedores, etc.) a fim de promover o aumento da lucratividade dos produtores agropecuários. Este fato teve influência direta com os vínculos formados entre os cooperados e a cooperativa.

A partir das entrevistas com oito cooperados da Alfa, foram apresentados alguns principais motivos pelos quais os cooperados se associaram à Alfa, referentes, portanto, ao vínculo cooperado-cooperativa. Dentre os oito cooperados entrevistados, cinco deles estão associados a mais de 10 anos.

Em relação aos motivos que os levaram à associação, todos os entrevistados citaram, primeiramente, motivos ligados à facilidade no processo de compra de produtos agropecuários. Para os cooperados entrevistados, a Alfa disponibiliza diversos produtos necessários à lavoura, como insumos, medicamentos e máquinas, e tudo com considerável qualidade. Existe também, para quem é associado, a facilidade de pagamento que, conforme os entrevistados, sendo cooperado tem-se maiores vantagens em termos de formas de pagamento, possibilidades de compras a prazo e com taxas menores.

Para quem não é sócio é difícil comprar lá. Inclusive têm muitas pessoas que chegam lá, eles vendem, mas sai a nota no nome da gente que é cooperado. É porque eles vendem para não-cooperado, mas só a vista. Para trinta dias tem que pôr no cadastro de uma pessoa que é cooperado (A-4).

O principal fator, dentre os referentes a facilidades na compra de produtos, está relacionado aos preços baixos dos produtos resultante do poder de barganha da cooperativa junto com seus fornecedores. “Preços baixos. A gente pode até fazer cotação com outras empresas, mas é difícil elas ganharem. A gente acostumou tanto, que a gente nem pesquisa preço mais” (A-3).

Outros motivos foram citados, porém com menor frequência pelos entrevistados. A imagem da Alfa como referência em termos de cooperativa agropecuária foi citada por alguns entrevistados: “É porque é uma cooperativa bastante conceituada. A Alfa oferece bastantes vantagens para o setor” (A-5). “A Alfa, na parte de agricultor, é a mais forte da região” (A-6).

A relação de amizade também foi citada como um dos fatores responsáveis pela associação dos cooperados. A questão da solidariedade também foi considerada um motivo de associação, porém a percepção do entrevistado parece um pouco errônea. Ele afirma que “o motivo é viver em cooperativa. É melhor quando todos se ajudam, eu posso tirar dúvidas técnicas; eles fornecem muita informação” (A-1). Na verdade, a relação não consiste em uma relação de solidariedade, mas uma relação de compra e venda, de funcionário e cliente, em que o auxílio técnico de funcionários das lojas aos cooperados não é solidariedade, mas sim serviço prestado e pago. Um dos cooperados afirmou que não sabia muito bem porque havia se associado, mas achava que era porque o pai dele era associado e ele acabou se associando também.

Dentre os motivos de dissociação apresentados pelos cooperados entrevistados, um deles afirmou que o atendimento era um fator muito importante e que caso deixassem de atendê-los bem como atendem, ele se desvincularia da Alfa: “Você chega e é recebido como amigo” (A-1). Logo, verifica-se mais um tipo de vínculo, dentre os citados anteriormente, relacionado ao bom atendimento.

Outro cooperado afirmou que já pensou em se desassociar da Alfa, quando há alguns anos atrás (aproximadamente quatro anos) houve um boato de que a Alfa estaria falida. A partir desta afirmação confirma-se o forte motivo relacionado aos resultados financeiros dos produtores, visto que este pensou em deixar de ser cooperado da Alfa ao saber que esta poderia estar falida.

Por fim, um dos entrevistados declarou que apenas se desassociaria da Alfa, caso “eles” (a Alfa) “não o quisessem mais”. Verifica-se que muitos cooperados não veem motivos para dissociarem da Alfa.

Além das entrevistas qualitativas, é importante considerar também a pesquisa quantitativa para que se possam generalizar os resultados para a população total de cooperados na Alfa e assim compreender os principais vínculos presentes entre os cooperados e a cooperativa. Verificou-se que todos os itens apresentados foram considerados motivos pelos quais os cooperados se associaram à Alfa, sendo que houve maior grau de concordância (acima de 80%) em oito motivos específicos. A grande maioria dos cooperados afirmou que está na cooperativa porque se identifica (90,03%) e admira (85,93%) a Alfa, porque esta é

referência no ramo em que atua (91,56%), porque associados a ela eles compram produtos por preços mais baixos (80,05%), porque possuem facilidade de pagamento ao realizar compras (90,28%), pela amizade com os funcionários (85,68%), pela amizade com os cooperados (84,91%) e porque gosta de ajudar outros cooperados (82,10%).

Motivo	Concordo/ Concordo mais que discordo	Discordo/ Discordo mais que concordo	Não sei	Não resposta
a) Me identifico com a Alfa.	90,03%	6,91%	0,77%	2,30%
b) Admiro a Alfa.	85,93%	10,74%	0,77%	2,56%
c) A Alfa é referência no ramo em que atua.	91,56%	5,88%	0,26%	2,30%
d) Consigo regalias financeiras.	75,70%	19,69%	2,30%	2,30%
e) Comprando produtos por preços mais baixos.	80,05%	16,37%	0,77%	2,81%
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.	90,28%	6,65%	0,51%	2,56%
g) Sendo cooperado da Alfa tenho direito a cursos de formação.	64,96%	21,74%	10,23%	3,07%
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.	64,45%	26,85%	6,14%	2,56%
i) Quem é cooperado da Alfa é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.	78,26%	16,11%	2,56%	3,07%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	76,98%	16,88%	3,58%	2,56%
k) Os funcionários são meus amigos.	85,68%	9,46%	1,28%	3,58%
l) Os cooperados são meus amigos.	84,91%	10,23%	1,79%	3,07%
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.	74,68%	18,41%	4,09%	2,81%
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.	62,40%	26,60%	7,16%	3,84%
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.	75,96%	16,37%	4,35%	3,32%
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.	82,10%	12,53%	1,79%	3,58%
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Alfa.	51,15%	41,69%	3,58%	3,58%
r) Na Alfa tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.	60,10%	27,62%	9,97%	2,30%
s) O local de trabalho é muito agradável.	75,96%	13,30%	8,18%	2,56%

Quadro 20 – Motivos pela associação e permanência na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados  
Fonte: Dados primários

O motivo referente à amizade com outros cooperados não parece ser um motivo muito forte. Embora o Quadro 20 anterior demonstre que é um motivo forte, outro dado mostra que não há uma relação forte de amizade entre os cooperados. De acordo com o Gráfico 16 a seguir, grande parte dos cooperados (48,59%) acredita que não causaria impacto algum aos cooperados caso se dissociasse da cooperativa, 29,41% acreditam que causariam pouco impacto, 11,76% acreditam que causariam médio impacto e 7,67% acreditam que causariam muito impacto.

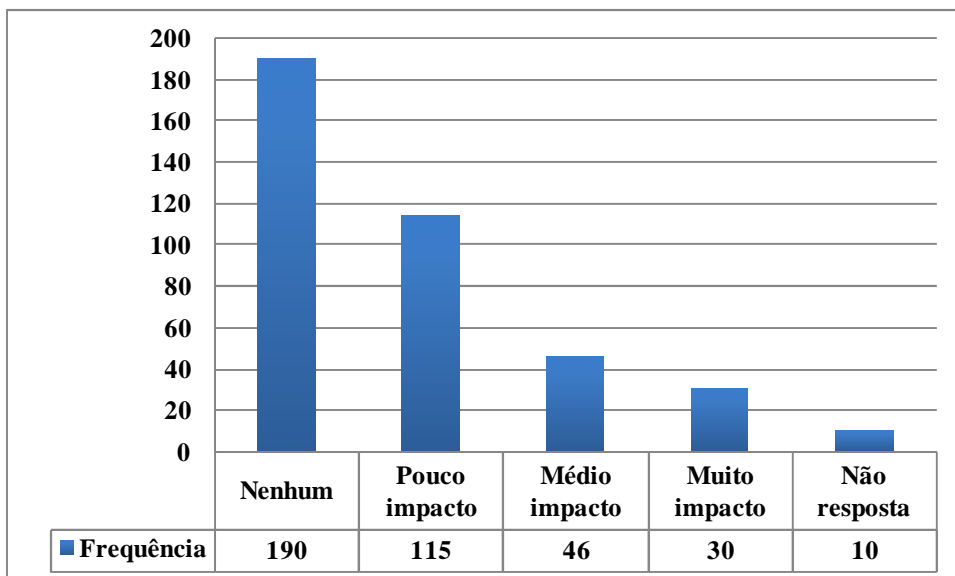


Gráfico 16 – Impacto que causaria aos outros cooperados se saísse da cooperativa  
Fonte: Dados primários

Em relação ao impacto que causaria à Alfa, verifica-se no Gráfico 17 a seguir que a maioria dos cooperados (50,38%) também acredita que o impacto seria nenhum, 30,69% acreditam que causariam pouco impacto, 11,76% acreditam que causariam médio impacto e 5,63% acreditam que causariam muito impacto.

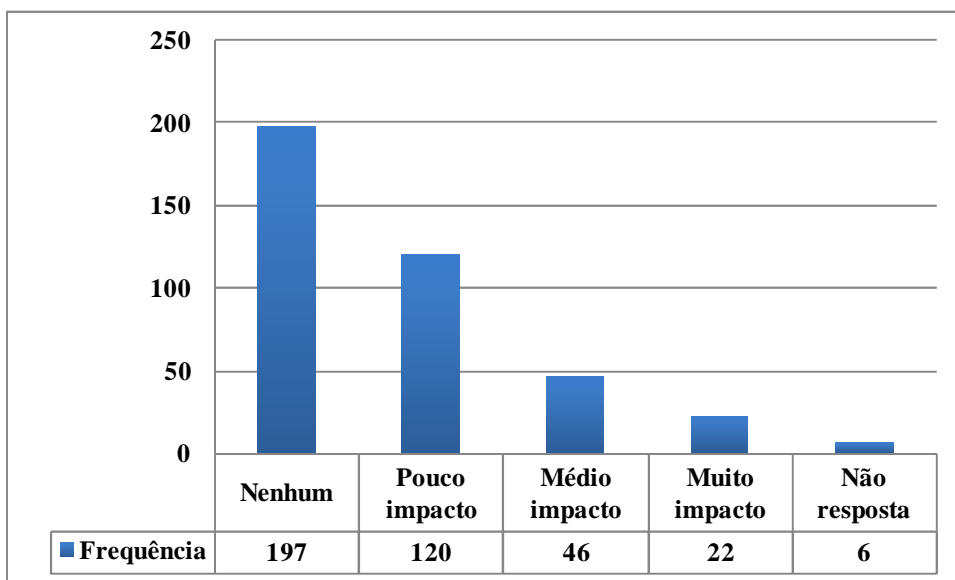


Gráfico 17 – Impacto que causaria à Alfa se saísse da cooperativa  
Fonte: Dados primários

Os motivos que obtiveram maior grau de discordância entre os cooperados da Alfa foram: não tenho outra opção. Só me resta me associar à Alfa (41,69%), na Alfa tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer (27,62%), todos os cooperados

trabalham como uma grande família (26,85%) e quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho (26,60%).

Utilizando os mesmos motivos apresentados no Quadro 20 questionaram-se quais os cinco principais motivos que levaram os cooperados a se associarem à Alfa e a permanecerem na mesma. Os cooperados numeraram os cinco principais motivos em ordem de importância. Pontuaram-se as alternativas de maneira que aquelas que foram escolhidas como primeiro motivo obtivessem maior pontuação do que aquelas que foram escolhidas como segundo motivo e, assim, sucessivamente. A pontuação é apresentada no Quadro 21 a seguir:

Motivo	Pontuação	Porcentagem absoluta
a) Me identifico com a Alfa.	390	7,44%
b) Admiro a Alfa.	337	6,43%
c) A Alfa é referência no ramo em que atua.	556	10,61%
d) Consigo regalias financeiras.	596	11,38%
e) Compro produtos por preços mais baixos.	635	12,12%
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.	684	13,06%
g) Sendo cooperado da Alfa tenho direito a cursos de formação.	162	3,09%
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.	156	2,98%
i) Quem é cooperado da Alfa é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.	312	5,96%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	431	8,23%
k) Os funcionários são meus amigos.	317	6,05%
l) Os cooperados são meus amigos.	130	2,48%
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.	102	1,95%
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.	122	2,33%
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.	99	1,89%
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.	51	0,97%
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Alfa.	61	1,16%
r) Na Alfa tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.	56	1,07%
s) O local de trabalho é muito agradável.	42	0,80%

Quadro 21 – Principais motivos pela associação e permanência na cooperativa Alfa na opinião dos cooperados  
Fonte: Dados primários

Analisando os resultados, verifica-se que os principais motivos, ou seja, os que receberam maior pontuação, foram: tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra (684 pontos), compro produtos por preços mais baixos (635 pontos), consigo regalias financeiras (596 pontos), a Alfa é referência no ramo em que atua (556 pontos) e facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores (431 pontos). Outros motivos também podem ser citados, já que tiveram pontuação considerável apesar de não ser tão alta quanto a dos outros: me identifico com a Alfa (390



pontos), admiro a Alfa (337 pontos), os funcionários são meus amigos (317 pontos) e quem é cooperado é tratado de maneira diferenciada ao realizar uma compra (312 pontos).

Com base nos resultados apresentados, focando nos resultados quantitativos, têm-se como principais vínculos organizacionais identificados na cooperativa Alfa:

- a) Identificação com a organização e sentimento de pertença: esse vínculo é bastante forte na Alfa e se refere à admiração que os cooperados possuem pela Alfa, por esta ser referência no ramo em que atua, conhecida nacionalmente, e por se identificarem com a mesma e terem orgulho de ser um cooperado da Alfa;
- b) Benefícios financeiros: esse vínculo foi o que demonstrou maior peso dentre todos os vínculos apresentados. Refere-se aos resultados financeiros para os produtores cooperados através de regalias financeiras, formas facilitadas de pagamento, disponibilização de produtos, preços baixos dos produtos e facilidade na comercialização com clientes e fornecedores. Os benefícios financeiros foram os motivos mais citados e mais pontuados tanto nas entrevistas quanto nos questionários estruturados;
- c) Integração entre os cooperados e os funcionários: percebeu-se certa relação de amizade entre os funcionários e os cooperados, sendo que parte considerável dos cooperados declarou ser um motivo de associação e permanência na Alfa;
- d) Reconhecimento e valorização: refere-se ao fato de os cooperados se sentirem reconhecidos como tais. Todo cooperado da Alfa possui atendimento diferenciado nas lojas, com bom atendimento e assistência técnica.

Por fim, constata-se que, dentre os cooperados da Alfa entrevistados, os vínculos identificados com maior grau de intensidade - ou seja, mais citados nas entrevistas e mais pontuados na análise quantitativa - têm como base aspectos econômicos, incentivos voltados ao resultado financeiro; vínculos estes coerentes com as características organizacionais da Alfa, ou seja, coerentes com um tipo de organização de produção capitalista.

## **6.2 Vínculos na cooperativa Beta**

A Beta, como já foi verificado, possui características diferentes da Alfa, podendo ser considerada uma cooperativa. Surgiu com o intuito de melhorar a vida de seus cooperados e

de lutar pela transformação da sociedade. Por isso os vínculos entre os cooperados e a Beta são diferentes dos identificados na Alfa, e coerentes com suas características organizacionais.

O vínculo mais citado pelos cooperados nas entrevistas e conversas informais foi o fato de viver em coletivo: “Aqui somos todos unidos” (B-16), “Tenho que estar interagindo em todo setor. No coletivo temos que ser todos unidos senão não dá certo” (B-8), “Nós pequenos temos que nos ajudar. Os pequenos têm que estar sempre se apoiando. Por mais que você brigue, sozinho você não consegue” (B-25).

A importância dada à união está relacionada, dentre outros motivos, às facilidades que se possui para fazer financiamentos: “Pessoa isolada hoje não tem mais nada, não consegue mais nada; nem financiamento, nem nada” (B-12).

É porque a gente gosta, e a gente sabe que o trabalho coletivo, queira ou não, é o melhor jeito de a pessoa viver. Porque individualmente não é fácil. Hoje individualmente é muito difícil o pessoal se manter. Desde os financiamentos; tudo que a gente precisa. Então junto se torna muito mais fácil de a gente tocar as coisas (B-6).

Além disso, o fato de viver em coletivo também permite que os cooperados realizem outras atividades também importantes para eles e que apenas são possíveis em razão da vivência e do trabalho em coletivo. Em momentos difíceis, como problemas de saúde na família, ou mesmo necessidades de estudos fora da cooperativa, o coletivo ajuda, como se pode constatar no depoimento a seguir:

A mãe foi fazer cirurgia para tirar uma pedra da barriga e tava na UTI muito mal mesmo. Se fosse um assentamento individual tinha que vender o lote para cuidar da mãe, e aqui não. Se o pai não podia ir, outra pessoa ia ver a mãe no hospital. Aqui a gente não fica desamparado (B-13).

Outra cooperada que também passou por problemas de saúde afirma: “Fiquei três meses no hospital e não teve uma companheira que não foi me ajudar” (B-14). Outro depoimento reforça também a facilidade maior que se tem para a luta quando se está trabalhando em coletivo.

Na cooperativa a gente continua a luta organizando e fazendo a ocupação e o acampamento. E a coisa está crescendo igual, então esse é o objetivo de eu estar aqui até hoje. Daí a família fica aqui no meio dos companheiros. E se precisar, fica um mês, dois meses, três meses, nove meses no acampamento e aqui está bem, a produção é a mesma, tanto estando aqui como não. E tudo o que eu consegui foi fazendo a mesma coisa, daquele jeito. É um sonho que ainda não está realizado porque ainda tem muito sem terra por aí e eu não sei quando que vai terminar isso (B-1).

Poucos cooperados citaram a luta contra o capitalismo como sendo um motivo de associação. As pessoas que citaram este motivo são pessoas que estão há mais tempo na cooperativa: “A coletividade dos camponeses traz mais desenvolvimento cultural, social e econômico. É ideologia para um novo modelo de sociedade”(B-22). “A Beta contribui para a construção de uma nova sociedade” (B-23).

Por mim, o que motiva viver na cooperativa é essa questão da cooperação mesmo. Já faz 20 anos que a gente trabalha com a questão da cooperação diretamente no grupo, então eu acho que uma das coisas que motiva a gente é essa convivência que faz com que a gente seja cada vez mais humano e que se indigne com a situação. Então a questão de se viver o coletivo é uma forma sempre de aprendizado. Eu acho que uma das coisas que motiva também é a questão da luta mesmo, por uma transformação. Porque a cooperativa, da forma como nós vivemos, coletiva, ela busca a transformação da sociedade. Não só busca, como luta todos os dias, através do que a gente convive aqui, e através também dos espaços que nós temos dentro da organização que é de construir uma nova sociedade com um projeto diferente. E que não é esse projeto que está aí, que está extinguindo cada vez mais com os pobres (B-7).

Alguns veem os cooperados como uma família, na qual se confia em momentos difíceis. “Porque aqui tem o ritmo que eu sempre quis ter. Um coletivo assim, tudo junto e reunido as pessoas sempre gostam. É uma família aqui” (B-4).

Aqui a forma como é trabalhada a cooperação agrícola, não só a cooperação agrícola, mas a forma como é trabalhada com as pessoas é muito interessante. A questão de você se ajudar e pedir socorro é muito favorável para qualquer um que mora aqui. Então isso também me fez me adaptar bem aqui, gosto do local, é muito bom o trabalho aqui. O local aqui é bom de morar, perto do município, fácil de sair. A forma como é organizado e trabalhado aqui dentro é muito bom. É muito diferente de você estar morando em um sítio sozinho. Muito diferente de você estar morando lá na cidade (B-2).

Muitos também citaram a garantia da alimentação, bem como a sua qualidade, pois a maioria dos alimentos é orgânica: “Lá fora tem que comprar tudo o que precisamos para sobreviver. Aqui não. Tudo o que produzimos temos de graça” (B-8). É importante ressaltar que os alimentos não são de graça, pois provém do trabalho dos cooperados, porém é um recurso que eles não precisam economizar, pois possuem alimentos à vontade, conforme suas necessidades. “Eu vim porque falaram que era bom. Lá na cidade era difícil. Não tinha trabalho e também a comida tinha que comprar. Aqui a comida é de qualidade e não pagamos” (B-19). “O objetivo principal é produzir comida, depois o social e depois investimento [financeiro]” (B-12).

Muitos cooperados, principalmente os que estão há menos tempo na Beta, afirmaram que a garantia de emprego e de alimentação foram os principais motivos que os levaram a se

associar e que, posteriormente, a amizade também se tornou outro motivo que fez com que eles continuassem na Beta.

Daí nós vimos que aqui era melhor para nós. Porque lá era um lugar muito ruim para nós vivermos. Lá não tinha serviço, era muito ruim mesmo. Não tinha como sobreviver assim [...]. Eu estou aqui porque eu gosto daqui. Tem serviço, então a gente se anima. É muito bom morar aqui [...], porque se você precisa de alguma coisa, o pessoal ajuda e tem serviço para a gente (B-5).

O fator amizade conta bastante também para todos os cooperados que participaram da pesquisa: “Se eu estivesse em um assentamento individual não teria tantos amigos” (B-13). “A gente tem aquele apego com eles. A gente se apega com os outros por causa das dificuldades” (B-14). Um dos cooperados conta que tentou ir para a cidade, no entanto não conseguiu se adaptar, principalmente pelo fator amizade:

Eu, quando morava na cidade, me sentia muito agoniado. Até porque eu nunca tinha morado na cidade e quando eu fui eu me senti muito agoniado. As amizades são diferentes. Às vezes você mora do lado do seu vizinho e você nem conversa com o vizinho, nem conhece, não sabe o nome. Então isso é muito complicado. E aqui não, aqui você conhece todo mundo na redondeza pelo fato de estar se juntando de vez em quando, na brincadeira, na diversão; você começa a conhecer muito melhor. E isso acontece assim. Apesar de às vezes ter crise, e todo mundo passa por isso, mas estamos levando (B-2).

A importância da amizade pode ser também verificada no Gráfico 18 a seguir que mostra qual o impacto que o cooperado acredita que causaria aos outros cooperados se saísse da cooperativa. A grande maioria (81,81%) afirmou que causaria muito impacto e 18,19% afirmaram que causaria médio impacto.

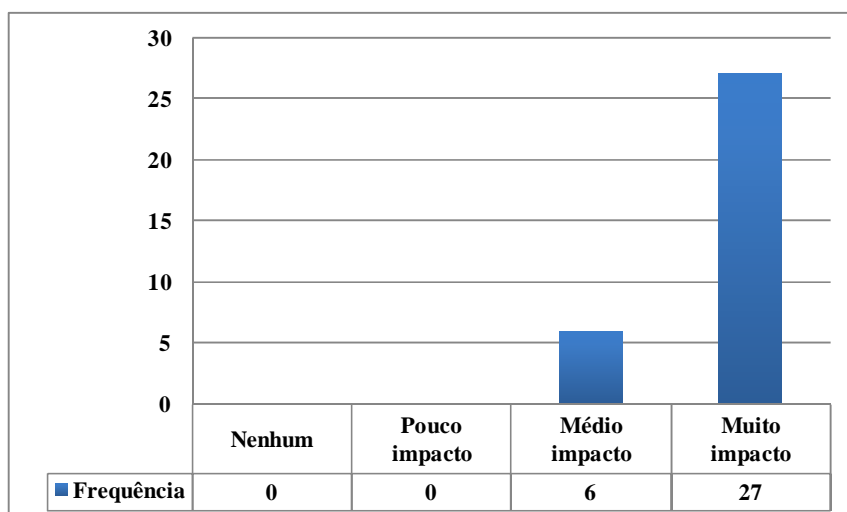


Gráfico 18 – Impacto que causaria aos outros cooperados se saísse da cooperativa  
Fonte: Dados primários

Ao se questionar sobre o impacto que o cooperado acha que causaria à cooperativa, caso se dissociasse, a maioria (78,78%) acredita que causaria muito impacto, como pode ser constatado no Gráfico 19 a seguir:

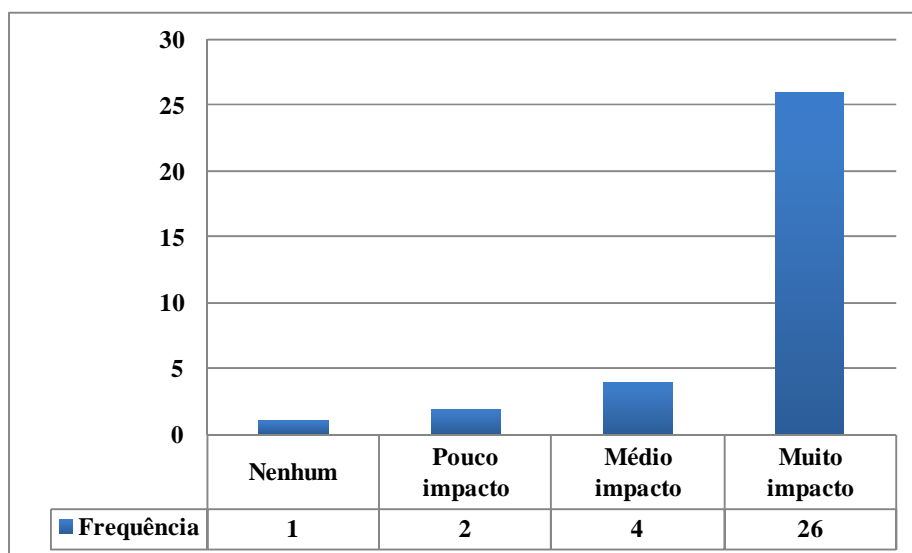


Gráfico 19 – Impacto que causaria à Beta se saísse da cooperativa  
Fonte: Dados primários

O alto impacto na Beta decorre da necessidade de mão-de-obra, portanto, o cooperado faria falta, pois seria um a menos para trabalhar. Já o alto impacto aos cooperados decorre da forte relação de amizade que existe entre eles.

Outro motivo citado por um dos cooperados refere-se ao local onde vivem que, conforme ele, é muito agradável e bem mais tranquilo e seguro. “Gosto daqui porque gosto da roça, da tranquilidade, do sossego. E aqui tem menos perigo” (B-17). A maioria dos cooperados sempre morou na roça, portanto, a Beta parece ser um ambiente agradável para eles, melhor que a cidade.

Eu não sei hoje o que me faria pensar sair da cooperativa. Acho que seria uma coisa assim impensada. É claro que a gente sabe que não é eterno e eu sei que pode amanhã ou depois acontecer de eu sair da cooperativa. Mas assim, eu não vejo como eu sairia da cooperativa. Eu não sei se eu me acharia em algum espaço. Porque a gente se sente bem aqui e luta para que dê certo (B-7).

Um dos cooperados afirmou que um motivo que o faria sair seria a dificuldade financeira, a “quebra” da Beta.

Pois olha, eu digo que tem [motivo que o faria sair]. Porque hoje nós estamos vivendo uma conjuntura política de produção e de economia muito complicado. Não é só aqui. Você pode ver e perceber isso em qualquer lugar na cidade, nos

municípios e aqui também; é muito complicado. Porque aqui a nossa produção maior é a agrícola. Que Deus o livre! Se der uma quebrada, em um ano nós ficamos zerados, porque o investimento é alto em cima das máquinas, do próprio terreno, das sementes. E daí vai te levar a fazer outras coisas, procurar um meio melhor de sobreviver. E talvez seja um dos pontos que nos leva a desanimar. Mas nos mais, se tiver correndo tudo bem não tem por quê (B-2).

Uma observação importante que deve ser ressaltada é o fato de que poucos cooperados citaram, como motivos de associação, a luta e a transformação da sociedade. A grande maioria citou aspectos referentes à garantia de qualidade na alimentação, a amizade, o auxílio em momentos difíceis e nos estudos e a garantia de emprego.

Observando o Quadro 22 a seguir, verifica-se que a mais de 80% dos cooperados concorda, ou concorda em grande parte, com os seguintes motivos que os levaram a associarem-se e a permanecerem na Beta: todos os cooperados trabalham como uma grande família, a amizade com os cooperados, gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados, se eu precisar de ajuda tenho várias pessoas com as quais posso contar, gosto de ajudar os outros cooperados, na Beta tenho meu trabalho garantido e o local de trabalho é muito agradável.

Motivo	Concordo/ Concordo mais que discordo	Discordo/ Discordo mais que concordo	Não sei
a) Me identifico com a Beta.	57,58%	42,42%	0,00%
b) Admiro a Beta.	54,55%	45,45%	0,00%
c) A Beta é referência no ramo em que atua.	33,33%	63,64%	3,03%
d) Consigo regalias financeiras.	21,21%	78,79%	0,00%
e) Compro produtos por preços mais baixos.	18,18%	81,82%	0,00%
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.	15,15%	84,85%	0,00%
g) Sendo cooperado da Beta tenho direito a cursos de formação.	63,64%	36,36%	0,00%
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.	81,82%	18,18%	0,00%
i) Quem é cooperado da Beta é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.	18,18%	81,82%	0,00%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	0,00%	100,00%	0,00%
k) Os funcionários são meus amigos*.	-	-	-
l) Os cooperados são meus amigos.	96,97%	3,03%	0,00%
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.	87,88%	12,12%	0,00%
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.	75,76%	21,21%	3,03%
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.	93,94%	6,06%	0,00%
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.	87,88%	12,12%	0,00%
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Beta.	9,09%	90,91%	0,00%
r) Na Beta tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.	84,85%	15,15%	0,00%
s) O local de trabalho é muito agradável.	93,94%	3,03%	3,03%

Quadro 22 – Motivos pela associação e permanência na cooperativa Beta na opinião dos cooperados

Fonte: Dados primários

\* Não existem funcionários na Beta.

Ainda analisando o Quadro 22, verifica-se que os motivos com maior grau de discordância, ou seja, menos votado como sendo um motivo de associação dos cooperados, são: facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores, não tenho outra opção, só me resta me associar à Beta, tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra, compro produtos por preços mais baixos e quem é cooperado é tratado de maneira diferenciada ao realizar uma compra.

Dentre os principais motivos – que foram pontuados conforme o mesmo sistema de pontos utilizado na análise da Alfa – destacam-se, com maior pontuação os seguintes motivos: todos os cooperados trabalham como uma grande família (63 pontos), gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com outros cooperados (57 pontos), os cooperados são meus amigos (54 pontos), se eu precisar de ajuda tenho várias pessoas com as quais posso contar (46 pontos) e o local de trabalho é muito agradável (45 pontos).

Motivo	Pontuação	Porcentagem absoluta
a) Me identifico com a Beta.	24	5,88%
b) Admiro a Beta.	8	1,96%
c) A Beta é referência no ramo em que atua.	5	1,23%
d) Consigo regalias financeiras.	7	1,72%
e) Compro produtos por preços mais baixos.	3	0,74%
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.	0	0,00%
g) Sendo cooperado da Beta tenho direito a cursos de formação.	19	4,66%
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.	63	15,44%
i) Quem é cooperado da Beta é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.	0	0,00%
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	0	0,00%
k) Os funcionários são meus amigos.	0	0,00%
l) Os cooperados são meus amigos.	54	13,24%
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.	57	13,97%
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.	30	7,35%
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.	46	11,27%
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.	21	5,15%
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Beta.	2	0,49%
r) Na Beta tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.	24	5,88%
s) O local de trabalho é muito agradável.	45	11,03%

Quadro 23 – Principais motivos pela associação e permanência na cooperativa Beta na opinião dos cooperados  
Fonte: Dados primários

A partir dos dados analisados, constata-se que os principais vínculos identificados entre os cooperados e a Beta, conforme as entrevistas, conversas informais e questionários são:

- a) Viver em coletivo: esse vínculo é um dos mais fortes na Beta e refere-se à vivência e ao trabalho em coletivo, em conjunto com outros cooperados.
- b) Solidariedade: esse vínculo, também bastante forte na Beta, refere-se à ajuda mútua que existe entre os cooperados, o ato de dividir os problemas entre eles. Assim, quando um necessita realizar algum trabalho fora da cooperativa ou dar assistência a outros companheiros, os outros cooperados sempre farão o serviço de “tapar o buraco”, mantendo o funcionamento da Beta, mesmo que o cooperado esteja ausente.
- c) Amizade entre os cooperados: esse é outro vínculo muito forte identificado na Beta e refere-se à relação de amizade existente entre os cooperados.
- d) Qualidade de vida: esse vínculo refere-se mais fortemente à questão alimentícia dos cooperados. Eles consideram um motivo forte de associação e permanência na Beta o fato de terem alimentação à vontade e de qualidade.
- e) Garantia do emprego: outro vínculo fortemente citado, principalmente pelos cooperados que estão há menos tempo na cooperativa, é a garantia de emprego, já que nas cidades, conseguir um emprego parece não ser fácil para esses cooperados e na cooperativa o trabalho é garantido.

Por conseguinte, verifica-se que os vínculos presentes mais fortemente entre os cooperados e a Beta estão relacionados à vivência em coletivo, à solidariedade e à qualidade de vida, aspectos esses que correspondem aos valores cooperativistas de democracia, responsabilidade social, solidariedade e igualdade. Portanto, a Beta possui, além de características típicas de uma organização de produção cooperativista, vínculos condizentes com tal tipo de organização.

Ao se tratar de vínculos na Beta, é importante apresentar um depoimento de um dos filhos dos cooperados, adolescente, que nasceu na cooperativa e que pode demonstrar outros vínculos que futuramente poderão vir a caracterizar novas relações entre os futuros cooperados e a cooperativa.

Eu nunca penso assim em sair daqui, porque aqui é o lugar onde eu nasci sabe. É assim igual eu sempre aprendo, igual os nordestinos que vieram para São Paulo, eles nunca esqueceram. Mesmo que eles tiveram as melhores condições de vida, eles nunca esquecem da onde eles saíram. Então é uma raiz que a gente têm. Ainda mais que aqui cria um vínculo com a família, com os amigos, tudo você desenvolve aqui. Você tem a sua condição de trabalho, tem sua família, tem seus amigos, tem a comunidade inteira. Então não tem um lugar que você sai, para ir em outro. Ainda mais se eu não tivesse condições de viver aqui, mas eu tenho tudo aqui. Não tem porque sair daqui. Aqui me representa muita coisa, eu tenho tudo que eu preciso.



Então não tem porque procurar melhores condições nem psicológicas e nem físicas assim para mim. É muita coisa para mim (B-3).

São muitas as crianças e adolescentes que nasceram e vivem até hoje na Beta e que foram criados e educados na cooperativa. Esses jovens podem sinalizar um novo rumo para a Beta que possa talvez resolver o problema da redução de cooperados nas CPAs. Para a compreensão dos vínculos existentes entre os jovens e a Beta seria necessária uma pesquisa mais aprofundada, no entanto, apresenta-se como uma hipótese a possibilidade de haver diferentes vínculos presentes na relação entre os jovens e a cooperativa e que sinalizam uma mudança na dinâmica da organização, já que eles representam o futuro da Beta.

### **6.3 Comparando os vínculos na Alfa e na Beta**

Apesar de ambas as cooperativas analisadas serem chamadas de cooperativas, os vínculos presentes entre os cooperados e as cooperativas são extremamente diferentes nas duas.

Na Alfa percebe-se que os motivos que levam os cooperados a se associarem e a permanecerem na cooperativa são a identificação com a organização e o sentimento de pertença, pela Alfa ser uma cooperativa conhecida nacionalmente, referência no ramo agropecuário; benefícios financeiros, como facilidades de pagamento, preços baixos e facilidade na comercialização de produtos com fornecedores e clientes; a relação de amizade entre os cooperados e os funcionários; reconhecimento e valorização que os cooperados possuem por serem associados. Dentre os vínculos apresentados, os mais intensos referem-se aos benefícios financeiros.

Os vínculos da Beta são: o viver em coletivo, a solidariedade entre os cooperados, a relação de amizade e ajuda mútua entre os cooperados, a qualidade de vida, referente principalmente à alimentação de qualidade e a garantia de emprego. Dentre os vínculos apresentados, todos foram fortemente citados pelos cooperados.

Por conseguinte, constata-se que, enquanto a Alfa possui vínculos mais fortes puramente voltados a questões econômicas, os vínculos mais fortes da Beta estão relacionados a aspectos puramente sociais, como relação de amizade, vivência coletiva, solidariedade e qualidade de vida.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade na qual as relações materiais de produção caracterizam-se pela reprodução e o acúmulo de capital, através da apropriação dos meios de produção, divisão do trabalho e produção de mais-valia; estudar formas alternativas de produção torna-se imprescindível e extremamente instigante para a compreensão das contradições e das possíveis mudanças na sociedade.

São vários os problemas provindos do modo de produção capitalista como, o desemprego, a desigualdade social e os problemas ambientais, o que leva a crer que o sistema de capital não tem a capacidade de se sustentar, é um sistema destrutivo, que define cada vez mais a humanidade. No entanto, é a partir desse sistema que as novas formas de produção se criam e, percorrendo um caminho extremamente difícil de resistência, representam o componente principal para a continuidade da história e a transformação da sociedade.

As cooperativas são organizações que buscam essa nova forma de produção, com princípios e valores democráticos, de igualdade, solidariedade e responsabilidade social, porém, devido a *gaps* na legislação que parecem ter sido definidas conforme o sistema de capital e não contra esse, muitas cooperativas existentes no país não poderiam ser caracterizadas como tal. Formalmente, ou seja, conforme a lei, essas organizações são cooperativas, entretanto, nas suas práticas não se verificam aspectos essenciais do cooperativismo, como democracia, participação e resistência ao modo de produção capitalista. Essas organizações não possuem objetivos coerentes com os valores e princípios do cooperativismo e parecem estar interessadas apenas nas regalias financeiras proporcionadas pela legislação, regalias essas bem mais expressivas do que aquelas proporcionadas às organizações de produção capitalista.

Nesse contexto, torna-se importante compreender os motivos que levam os cooperados a se associarem às organizações cooperativas, tanto aquelas com características reais de organizações de produção cooperativistas, como aquelas que se pode chamar de pseudocooperativas.

O presente estudo teve como objetivo verificar e analisar as relações existentes entre as características organizacionais e os vínculos presentes entre os associados e as organizações cooperativistas; e foi realizado por meio de um estudo multicaso, predominantemente quantitativo e de caráter analítico, em duas cooperativas agropecuárias, chamadas nesta pesquisa Alfa e Beta.

O cooperativismo surgiu como um movimento resistente às precariedades do trabalho intensificadas, principalmente, a partir do período da Revolução Industrial. A partir disto, surgiram as cooperativas que, com o intuito de ser uma alternativa à forma de produção capitalista, consistem em uma organização focada na gestão democrática, no coletivismo, na solidariedade e responsabilidade social, na qual seus objetivos se voltam para o indivíduo e não para o capital.

A cooperativa Beta surgiu em 1989 no interior do estado do Paraná, formada a partir de um assentamento de reforma agrária. Surgiu a partir do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra – movimento social que visa à luta e à resistência às precariedades provindas do modo de produção capitalista – com o objetivo de organizar os assentados para a sobrevivência no campo, tendo, portanto, seu foco na qualidade de vida dos seus cooperados. A Beta serviu para fortalecer os cooperados na obtenção de recursos para a produção agrícola, como financiamentos para a compra de máquinas, bem como para uni-los para a luta contra o capitalismo.

A Beta visa cumprir com as bases do cooperativismo. Sua estrutura é horizontalizada e são utilizados vários mecanismos para se exercer a democracia dentro do grupo. São realizadas assembleias quinzenais, reuniões semanais da coordenação e reuniões quinzenais dos setores, havendo, na maioria das vezes, a presença de todos os cooperados. Além disso, existe uma inter-relação entre os setores para possíveis remanejamentos de cooperados para setores mais necessitados. Todas as decisões a respeito do que será produzido, como será produzido e quem produzirá são tomadas coletivamente em todas as reuniões realizadas pela Beta e a maior parte da produção é destinada à subsistência dos cooperados e seus familiares, sendo o restante vendido para a compra de produtos que a Beta não consegue produzir. Nas reuniões dá-se importância, não somente à produção da Beta, mas também aos problemas pessoais dos cooperados – havendo uma forte relação de solidariedade entre eles – e à luta por meio do MST.

Conforme os cooperados da Beta, seus principais objetivos são: proporcionar uma vida digna aos cooperados, lutar por uma forma de resistir ao capitalismo, permitir que os cooperados trabalhem em conjunto e permitir que os cooperados planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa; todos objetivos ligados à dignidade humana, coletividade e democracia.

Em relação aos princípios do cooperativismo, a Beta cumpre com todos eles, com exceção ao interesse pela comunidade, que em alguns momentos é deixado de lado por causa

das dificuldades da própria cooperativa, que passa a desviar a atenção dos cooperados para os problemas internos em detrimento dos problemas da comunidade.

A produção da Beta é voltada para o consumo interno, assim sendo, há uma grande variedade de produtos na cooperativa. Os produtores desses alimentos são os próprios cooperados, sendo que, em alguns momentos e atividades os familiares também auxiliam. Não há funcionários assalariados na Beta e a participação nas reuniões, bem como na produção é um dever dos cooperados, sendo estes considerados proprietários legais e reais da cooperativa.

Em relação ao tipo de gestão encontrada na Beta, percebe-se que a autogestão está presente, já que se verificou que existe uma gestão democrática pelo esforço de fazer com que todos participem das reuniões que são realizadas com considerável frequência, além de se perceber que os cooperados estão cientes do que ocorre na cooperativa e das decisões tomadas. Ademais, o fato de os cooperados terem o total controle do processo produtivo também confirma o tipo de gestão da Beta como sendo autogestão. Aconselha-se, no entanto, que se analise mais a fundo sobre a possível dificuldade dos assentados em discutir e opinar durante as reuniões, conforme afirmação de Singer (2005).

A Beta, sendo uma cooperativa voltada para princípios democráticos e focados no indivíduo e na dignidade humana, possui vínculos com seus cooperados bastante coerentes com suas características organizacionais. Os principais motivos identificados que levam os cooperados a se associarem e a permanecerem na Beta foram: o fato de todos os cooperados trabalharem como uma grande família; o gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com outros cooperados; a amizade entre com os outros cooperados; a garantia de alimentação de qualidade; a garantia de emprego; o fato de caso precisar de ajuda ter pessoas com as quais possa contar; e o fato de o local de trabalho ser muito agradável.

Portanto, verifica-se que existe uma forte relação entre as características organizacionais da Beta e os motivos que levam à associação dos cooperados na mesma. Por ser uma cooperativa propriamente dita, ou seja, voltada para o indivíduo, a solidariedade, a dignidade humana e a responsabilidade social, é composta por indivíduos que buscam uma maior qualidade de vida, relações de amizade e respeito com o próximo e uma alternativa ao modo de produção capitalista, cujo desenvolvimento os prejudicou drasticamente.

Partindo para a outra cooperativa, chamada nesta pesquisa de Alfa, esta é uma organização, localizada no interior paulista, que se diz cooperativa agropecuária, fundada 1976, através da fusão de duas cooperativas. Seu objetivo é prestar serviços para seus cooperados, produtores agropecuários, proporcionando-lhes bons resultados financeiros, por

meio da venda de produtos a preços mais baixos (insumos, implementos agrícolas, maquinários, equipamentos) e do fornecimento de assistência técnica.

Tendo em vista tal objetivo, a Alfa possui uma estrutura organizacional hierarquizada e centralizada, voltada à eficiência, da qual participam, em sua maioria, quase totalidade, funcionários assalariados (cerca de 1.200 funcionários), ou seja, que produzem mais-valia para os cooperados, ou o que eles chamam de “sobras”. As atividades da Alfa são realizadas, portanto, por funcionários que trabalham a fim de proporcionar bons resultados financeiros para os cooperados, que são os proprietários legais da Alfa. Dos cooperados entrevistados, apenas 4,9% afirmaram exercer alguma atividade na cooperativa.

Não há participação dos funcionários nas decisões, já que não são cooperados, portanto, estes apenas exercem o que foi planejado e definido pela cúpula da Alfa, em grande parte também formada por funcionários contratados. Logo se percebe a divisão do trabalho na organização, que chamam paradoxalmente de cooperativa.

Não há nem mesmo a participação dos cooperados nas decisões, já que o que importa para eles são as sobras ao final do ano e as facilidades financeiras de compra, pagamento e assistência, que proporcionam maior lucratividade em suas produções capitalistas. Existe uma única reunião por ano, que é obrigatória conforme a lei, mas que não há participação de nem mesmo 1% dos cooperados e na qual nada é decidido, não se fala sobre futuras atividades da Alfa, mas sim, sobre o que foi realizado ao ano, apenas para informar os cooperados (aos poucos que presenciam a Assembleia) sobre o que foi feito. Não há, portanto, gestão democrática; a única gestão que se identifica na Alfa é a heterogestão.

O motivo de surgimento da Alfa é unicamente a facilitação da comercialização dos produtores rurais, não havendo nenhum comprometimento com a causa ideológica e doutrinária do cooperativismo. Para seus cooperados, os principais objetivos da Alfa são: proporcionar bons resultados no final do ano, facilitar bons investimentos, diminuir os custos de produtos e serviços e facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados; o que confirma o interesse puramente econômico da Alfa e seus cooperados.

Em relação aos princípios do cooperativismo na Alfa, conclui-se que existe a adesão voluntária e livre (quanto maior o número de cooperados, maior o poder de barganha da cooperativa o que a leva a querer o maior número de cooperados possível); a autonomia e independência da Alfa perante as outras organizações; a educação, formação e informação, destinando parte de suas sobras a esse fim; a intercooperação, por firmar parcerias com outras cooperativas; o interesse pela comunidade, direcionando parte de suas sobras para esse fim; e a indiscriminação política e religiosa. Porém não são praticados princípios essenciais do

cooperativismo, como a gestão democrática, pois os cooperados não participam das decisões e mal sabem do que ocorre na cooperativa; a preparação e formação dos membros para a luta e a transformação da sociedade não ocorre; e a participação econômica dos membros é questionável, já que quem realiza o trabalho na cooperativa não é proprietário da mesma.

O principal objetivo dos cooperados é vender e acumular capital, portanto, a variedade de produtos é baixa e os produtos produzidos são voltados para o comércio. Além disso, possuem empregados em suas produções individuais, para garantir a mais-valia; e a Alfa, trabalhando sempre a favor desses produtores, torna-se uma “cooperativa” em prol do capitalismo.

Já que não participam das decisões da cooperativa, os cooperados da Alfa demonstraram considerável confiança naqueles que representam a administração, além de apresentarem baixo ou nenhum interesse em saber das decisões. O que parece importar para os cooperados é simplesmente o bom resultado financeiro, tanto em relação aos recursos que utilizam da Alfa, como as sobras no fim do ano. A gestão da Alfa foi caracterizada como heterogestão, por não apresentar características essenciais definidas por Vargas de Faria (2003), como a gestão democrática, o efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores. Verifica-se, portanto, que a Alfa não possui características consideráveis que a possam definir como uma cooperativa, já que seu foco encontra-se em aspectos econômicos.

Os vínculos identificados entre os cooperados e a cooperativa são coerentes com as suas características organizacionais. Os principais motivos encontrados que levaram os cooperados a se associarem e a permanecerem na cooperativa foram: a facilidade de pagamento ao realizar uma compra, a possibilidade de comprar produtos por preços mais baixos, o fato de conseguir regalias financeiras, o fato de a Alfa ser referência no ramo em que atua e a facilidade na comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores. Por conseguinte, percebe-se que os vínculos encontrados na Alfa estão fortemente, e logicamente, relacionados às suas características organizacionais, já que uma organização que visa à vantagem econômica de seus cooperados, possui cooperados que tenham interesses predominantemente econômicos. O motivo mais forte que mantém os cooperados associados a essa organização é o fato de se ter resultados financeiros vantajosos, pois, como se pôde perceber, os cooperados não se interessam por nada que se passa na cooperativa, desde que tenham suas vantagens comerciais e suas sobras no final do ano.

Alguns cooperados ainda reconhecem que a Alfa não possui características cooperativistas. Um comentário feito por um dos cooperados durante o pré-teste do questionário estruturado demonstra a discrepância entre a Alfa e o que uma cooperativa deve

ser, e o mais interessante é que isso foi reconhecido pelo próprio cooperado. Ao se questionar o que o cooperado achou do questionário, esse responde: “Achei muito interessante, pois algumas atividades feitas para serem questões assinaladas, são atividades que buscamos em uma cooperativa e que gostaria de ter assinalado” (A-12). O que ocorre é que o cooperado parece ter percebido que a Alfa não possui características que deveria possuir, já que é considerada uma cooperativa. Outro cooperado ainda comenta em um dos questionários: “Existe mais comércio do que cooperativismo na Alfa” (A-17).

Enquanto a Beta se preocupa com a garantia de qualidade de vida de seus cooperados, incluindo alimentação, moradia, trabalho coletivo, formação política, formação acadêmica, bem como a formação através da prática do trabalho coletivo, resistindo, dessa forma, às imposições do modo de produção capitalista; a Alfa se preocupa com a mais-valia que os cooperados podem extrair de seus funcionários, bem como com a mais-valia que é extraída dos funcionários da própria cooperativa, sendo mais uma empresa capitalista a favor do capitalismo e reproduzindo sua lógica de mercado.

Os cooperados da Alfa são apenas clientes da cooperativa cujas necessidades devem ser satisfeitas, ou melhor dizendo, os cooperados são apenas sócios de uma organização, da qual cada um tem sua parte (ou ação) e que exigem bons resultados organizacionais de seus funcionários, tanto gestores como supervisores e empregados. Compõem apenas um grupo de sócios que buscam unicamente bons investimentos e resultados financeiros satisfatórios, como nas grandes corporações, cuja alta complexidade faz com que os sócios possuam direito a voto, ou seja, propriedade legal, ao mesmo tempo em que os gerentes contratados possuem propriedade real, com o dever de proporcionar bons resultados à organização. O Quadro 24 a seguir apresenta resumidamente os principais aspectos verificados na Alfa e na Beta:

	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>
<b>Motivo da criação</b>	Auxiliar os produtores rurais na comercialização de produtos.	Organizar os assentados do MST para o sustento desses e de suas famílias.
<b>Objetivo</b>	Proporcionar recursos a preços baixos e assistência técnica aos cooperados. Auxiliar no acúmulo de capital dos cooperados.	Proporcionar qualidade de vida aos cooperados e organizá-los para a luta. Dar uma vida digna aos cooperados.
<b>Estrutura</b>	Hierarquizada formada em sua maioria por funcionários.	Horizontalizada formada pelos cooperados.
<b>Divisão do trabalho (execução e planejamento)</b>	Existe divisão entre aqueles que executam e aqueles que planejam.	Aqueles que planejam são os mesmos que executam.
<b>Produção de mais-valia</b>	Produção de mais-valia pelos funcionários assalariados da	Não há produção de mais-valia.

	cooperativa.	
<b>Propriedade</b>	Os cooperados possuem a propriedade legal da cooperativa e os funcionários a propriedade real.	Os cooperados possuem propriedade legal e real da cooperativa.
<b>Tomada de decisão</b>	Mais próximo à heterogestão: quem decide são alguns poucos funcionários da cúpula.	Mais próximo à autogestão: todos participam das decisões e possuem controle sobre a produção.
<b>Princípios do cooperativismo</b>	A maioria é cumprida, porém alguns princípios essenciais não estão presentes, como a gestão democrática, a formação dos membros para a luta e a transformação da sociedade e a participação econômica dos membros.	Um único princípio não é cumprido constantemente, que é o interesse pela comunidade.
<b>Vínculos</b>	Econômico-financeiros: os principais motivos de associação estão voltados às vantagens financeiras dos cooperados, como facilidade de compra e preços baixos.	Sociais: os principais motivos de associação referem-se a relações de amizade, qualidade de vida e trabalho coletivo.

Quadro 24 – Aspectos analisados na Alfa e na Beta

Fonte: Dados primários

Comparando as duas cooperativas, percebe-se claramente que são duas organizações extremamente diferentes e esta diferença se dá pelo fato de uma delas não ser propriamente uma cooperativa, mas sim uma organização de produção capitalista que se diz cooperativa, muito provavelmente para obter as vantagens provindas desse tipo de organização, referente a tributos fiscais. As duas cooperativas são tão diferentes a ponto de necessitarem de organizações diferenciadas que as representem – que são a CONCRAB e a OCB. A Alfa busca a competitividade no mercado e, portanto, procura se aproximar de uma organização capitalista para lucrar cada vez mais, ou seja, reproduzir e acumular cada vez mais. Esse é o objetivo da Alfa, o que não deveria ser típico de uma organização de produção cooperativista. Já a Beta visa à resistência a esse modelo, ao qual a Alfa se espelha, “remando contra a maré” e fazendo parte das contradições do sistema.

Verifica-se uma relação entre as características e os vínculos das cooperativas com alguns aspectos sócio-econômicos dos cooperados. Talvez o papel de resistência e contradição ao sistema capitalista da Beta tenha suas raízes nas condições dos seus cooperados, já que passaram por maiores dificuldades do que os cooperados da Alfa, possuem menor grau de escolaridade e menor renda familiar e assim, maiores motivos para lutarem contra o que está posto para eles.



Por conseguinte, conclui-se que existem diversas organizações denominadas “cooperativas” no país e que, no entanto, são expressivamente diferentes. Umas pretendem desenvolver os indivíduos e respeitar a igualdade de voz entre eles, enquanto outras (a maioria) pretendem desenvolver-se por meio do capital e sua gama de oportunidades. A Beta, com todos os seus problemas e limitações é um exemplo de resistência e sobrevivência em um mundo no qual o ser humano nada mais é do que mais uma mercadoria; enquanto a Alfa é apenas um condomínio de sócios, camuflados pela lei mal definida, que acumulam cada vez mais capital por trás da máscara do cooperativismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4 ed. São Paulo: Ed. Hucitec, 1999.

BORGES, Guilherme Roman. Os princípios cooperativistas na lei e no estatuto. In: GEDIEL, José Antônio Peres. **Os caminhos do cooperativismo**. Curitiba: Ufpr, 2001. p. 23-149.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de Sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: XXIX Encontro Nacional da ANPAD, 2005, Brasília. **Anais do XXIX ENANPAD**, 2005.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo: limites e possibilidades**. 2000. 323 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

CONCRAB – CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. Novas formas de assentamentos de reforma agrária: a experiência da Comuna da Terra. **Caderno de Cooperação Agrícola**, Brasília, n. 15, 2004.

CONCRAB – CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL. Sistema Cooperativista dos Assentados. **Caderno de Cooperação Agrícola**, Brasília, n. 5, 1998.

CORRÊA CAMARGO, Lenita. **Cooperação e cooperativismo**. São Paulo: USP, 1960.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EID, Farid; SCOPINHO, Rosemeire A.; PIMENTEL, Andréa E. B. A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 26., 1998, Poços de Caldas: **Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 1998. p. 767-778.

ENRIQUEZ, Eugène. O vínculo grupal. In: LÉVY, André et al. **Psicossociologia: análise e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 61-74.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2007. 1 v.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: as práticas de controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2007. 3 v.

FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Discursos organizacionais. In: FARIA, José Henrique de. Org. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas S.A., 2007. p. 119-141.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de. Org. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas S.A., 2007. p. 23-44.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

FRANÇA, Rubens Limongi. **Enciclopédia Saraiva do Direito**. São Paulo: Saraiva, 1977.

GAIGER, Luiz Inácio. Economia solidária 2. **Le Monde Diplomatique Brasil: Um novo olhar sobre o mundo, um novo olhar sobre o Brasil**, São Paulo, n. 9 , p.31-31, abr. 2008.

GOHN, Maria da Glória. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. **Revista Mediações**, Londrina, v. 5, n. 1, p.11-40, jan./jun. 2000.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **What is a co-operative?** Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, p.83-104, jan./fev. 2007.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão: o risco da naturalização da realidade. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002, Bahia. **Anais do XXVI ENANPAD**, 2002.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: livro I**. 24. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 1 v.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: livro I**. 24. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 2 v.

MÉSZÁROS, Itsván. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **II Plano Nacional de Reforma Agrária: paz, produção e qualidade de vida no meio rural**. 2008. Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/arquivos/PNRA\\_2004.pdf](http://www.mda.gov.br/arquivos/PNRA_2004.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR **Exportação das cooperativas brasileiras**. 2007. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1202>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

MST – MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. **Quem somos**. set. 2007. Disponível em: <<http://www.mst.org.br/mst/pagina.php?cd=4151>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

NAVARRO, Zander. "Mobilização sem emancipação": as lutas sociais dos sem-terra no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 189-232.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Apresentação institucional**. dez. 2007. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/Default.aspx?tabid=156>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Faturamento de cooperativas cresceu mais que o PIB em 2007**. 15 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/comunicacao/noticias/noticia.asp?IdNoticia=3683>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Números do cooperativismo por ramo de atividade - dezembro 2007**. 31 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/Default.aspx?tabid=156>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

OCEPAR - SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Ramos do cooperativismo brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em: 19 abr. 2008.

PADILHA, Dráuzio Leme. **Sociedades cooperativas: organização, contabilidade e legislação**. São Paulo: Atlas, 1966.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PINHO, Diva Benevides. **Dicionário de cooperativismo: doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira**. São Paulo: E. Dotto Garcia, 1962.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. **O cooperativismo agrícola em questão**. Recife: Massangana, 2004.

PONTES, Daniele Regina. **Configurações contemporâneas do cooperativismo: da economia ao direito**. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

PRESTES MOTTA, Fernando C. BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Sociedades Cooperativas - IRPJ. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2004/PergResp2004/pr777a781.ht>>. Acesso em: 2 dez. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Movimentos sociais**. Florianópolis: UFSC, 1987.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SCOPINHO, Rosemeire A.; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de reforma agrária: reflexão sobre o método. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre - RS, v. 15, n. 02, p. 124-143, 2003.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 81-129.

SIZANOSKI, Raquel. **O novo dentro do velho: cooperativas de produção agropecuária do MST: possibilidades e limites na construção de outro coletivo social**. 1998. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SOARES, Guilherme José de V.; SÁ, Marcio Gomes de. Poder e controle nas Organizações da Economia Solidária (OES): aspectos das relações intra-organizacionais. In: XXVII Encontro Nacional da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais do XXVII ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SOUZA, Cimone Rozendo de. **A cooperação como estratégia organizacional do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra no Paraná: o caso da Cooperativa de Produção e Serviços de Pitanga**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

SOUZA, Maria Antônia de. As formas de cooperação agrícola em assentamentos rurais e os desafios na compreensão da cultura política dos assentados. In: XXII Encontro Anual da ANPOCS, 1998, Caxambu. **Anais do XXII Encontro Anual da ANPOCS**. São Paulo: ANPOCS, 1998. v. 1. p. 117-118.

SOUZA, Maria Antônia de. **As formas organizacionais de produção em assentamentos rurais do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra – MST**. 1999. 259f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

VARGAS DE FARIA, José Ricardo. **Organizações coletivistas de trabalho: autogestão nas unidades produtivas**. 2003. 220 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SOUZA, Maria Antônia de. As formas de cooperação agrícola em assentamentos rurais e os desafios na compreensão da cultura política dos assentados. In: XXII Encontro Anual da ANPOCS, 1998, Caxambu. **XXII Encontro Anual da ANPOCS**. São Paulo: ANPOCS, 1998. v. 1. p. 117-118.

VIEIRA, Luiz Carlos. A mística no MST: um ritual político. In: Encontro de História Anpuh-Rio. 2008, Seropédica. **Anais do XIII Encontro de História Anpuh-Rio**, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

WARBASSE, J. P. **Democracia Cooperativa**. Buenos Aires: Américalee, 1956.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**



### **Apêndice A – Estrutura da entrevista com gestor ou secretário**

1. Como e por quê a organização se formou?
2. Por que as pessoas resolveram fazer parte da organização?
3. O que as motiva a continuarem na organização?
4. Qual o principal objetivo da cooperativa?
5. Como ela funciona?
6. Como vocês realizam o trabalho? Como se organizam?
7. Quantos cooperados?
8. Como são tomadas as decisões?
9. Existe alguma divisão das terras? Como são distribuídas?
10. Qual ou quais a(s) principais diferenças dessa organização em relação às empresas privadas?

## **Apêndice B – Estrutura da entrevista com cooperados**

### **Parte 1 - Sobre os propósitos que levaram à associação**

1. Faz tempo que você é associado à cooperativa? Há quanto tempo?
2. Como você ficou sabendo da cooperativa?
3. O que te levou a ser um cooperado? Por que você decidiu se associar?
4. Qual o seu objetivo ao se associar à cooperativa?
5. O que mais chamou sua atenção na cooperativa?
6. O que você acha da cooperativa? Está satisfeito?
7. Você acha que está bem do jeito que está?
8. O que você acha que a cooperativa tem de melhor?
9. Quais as vantagens de estar associado a esta cooperativa?
10. O que você acha que ela tem de pior?
11. Se você pudesse fazer mudanças na cooperativa, quais seriam?
12. Em algum momento você já pensou em se desassociar da cooperativa?
13. O que te faria deixar de ser associado?

### **Parte 2 - Sobre a tomada de decisão**

1. Como você fica sabendo das decisões e do que está acontecendo na cooperativa?
2. Você tem conhecimento de todas as decisões tomadas na cooperativa?
3. Tem conhecimento de quem está na direção da cooperativa?
4. O que você acha da equipe que cuida da administração da cooperativa? (confiança)

### **Parte 3 – Caracterização**

1. O que você produz?
2. Possui funcionários? Se sim, quantos?

### Apêndice C – Questionário estruturado

Aplicador: \_\_\_\_\_

Nº \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado da Universidade Federal do Paraná sobre a gestão e a relação dos cooperados(as) na Alfa/Beta.

Sua colaboração respondendo francamente tais questionamentos faz-se muito importante. Desde já agradecemos a sua colaboração e garantimos o sigilo de suas informações.

**Lembrando:** não existem respostas certas ou erradas, mas sim aquelas que mais se aproximam de suas opiniões sobre o assunto.

Para as questões a seguir, responda conforme a escala abaixo:

1	2	3	4
Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente

NS = Não sei.

#### 1. Na sua opinião, os principais objetivos da Alfa/Beta são:

a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.	1	2	3	4	NS
b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.	1	2	3	4	NS
c) Facilitar bons investimentos.	1	2	3	4	NS
d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.	1	2	3	4	NS
e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).	1	2	3	4	NS
f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.	1	2	3	4	NS
g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.	1	2	3	4	NS
h) Diminuir os custos de produtos e serviços.	1	2	3	4	NS
i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.	1	2	3	4	NS
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	1	2	3	4	NS
k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.	1	2	3	4	NS

#### 2. Dentre os objetivos apresentados, assinale com um X até três objetivos que você considera mais presentes na Alfa/Beta:

	a) Proporcionar bons resultados financeiros ao final do ano.
	b) Permitir que os cooperados(as) trabalhem em conjunto.
	c) Facilitar bons investimentos.
	d) Permitir que os cooperados(as) planejem juntos as tarefas a serem cumpridas na cooperativa.
	e) Facilitar o aumento da lucratividade dos cooperados(as).
	f) Lutar por uma forma de resistir ao capitalismo.
	g) Auxiliar no desenvolvimento da comunidade local.
	h) Diminuir os custos de produtos e serviços.
	i) Contribuir com a dissipação de uma nova forma de pensar o trabalho.
	j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.
	k) Proporcionar uma vida digna aos cooperados.

Comentários: \_\_\_\_\_

**3. Em relação às decisões tomadas na Alfa/Beta:**

a) Estou informado sobre tudo o que acontece na cooperativa (cada ação que é adotada e os motivos pelas quais foram adotadas).	1	2	3	4	NS
b) Sei das decisões que são tomadas para administrar a cooperativa.	1	2	3	4	NS
c) Conheço quem está nas chefias dos departamentos/ coordenações.	1	2	3	4	NS
d) Confio nas pessoas que representam a Administração.	1	2	3	4	NS
e) Tenho conhecimento de todos os princípios do cooperativismo.	1	2	3	4	NS
f) Percebo claramente que todos os princípios do cooperativismo são colocados em prática pela cooperativa.	1	2	3	4	NS
g) Tenho poder para reivindicar e modificar as ações futuras que a cooperativa irá realizar.	1	2	3	4	NS
h) Sinto-me parte da cooperativa. Sinto que sou dono(a) dela.	1	2	3	4	NS

Comentários: \_\_\_\_\_

**4. Na sua opinião, o que é ser um cooperado(a) da Alfa/Beta?**

a) É ter liberdade para participar das decisões.	1	2	3	4	NS
b) É participar das decisões.	1	2	3	4	NS
c) É promover a coletividade.	1	2	3	4	NS
d) É uma maneira de ter benefícios financeiros.	1	2	3	4	NS
e) É uma maneira de sobreviver nos dias atuais.	1	2	3	4	NS
f) É uma maneira de vencer a concorrência.	1	2	3	4	NS
g) É dividir tarefas com outros cooperados(as).	1	2	3	4	NS

Comentários: \_\_\_\_\_

**5. Em relação à educação e formação dos(as) cooperados(as):**

a) Se não fosse um cooperado(a) da Alfa/Beta, deixaria de aprender muitas coisas.	1	2	3	4	NS
b) A cooperativa promoveu cursos, palestras, eventos para os seus integrantes.	1	2	3	4	NS
c) A cooperativa se preocupou com a educação e formação de todos os integrantes.	1	2	3	4	NS
d) Se eu comparar o que sou hoje e o que eu era antes de me tornar cooperado(a), vejo que houve uma grande mudança em termos de conhecimento e formação, por causa da Alfa/Beta.	1	2	3	4	NS

Comentários: \_\_\_\_\_

**6. Em relação à Responsabilidade Social:**

a) A Alfa/Beta se preocupa com a comunidade.	1	2	3	4	NS
b) São realizados diversos programas de auxílio à comunidade local.	1	2	3	4	NS
c) As ações da cooperativa auxiliam no desenvolvimento local.	1	2	3	4	NS
d) As ações da cooperativa para a comunidade não dão resultados satisfatórios.	1	2	3	4	NS

Comentários: \_\_\_\_\_

**7. Na sua opinião, se compararmos a Alfa/Beta com uma empresa privada elas podem ser consideradas:**

1. ( ) Diferentes
2. ( ) Um pouco parecidas
3. ( ) Muito parecidas
4. ( ) Iguais
5. ( ) Não sei.

**8. Na sua opinião, a Alfa/Beta pode competir com uma empresa privada?**

1. ( ) Sim, com facilidade.
2. ( ) Sim, com algumas dificuldades.
3. ( ) Sim, com muita dificuldade.
4. ( ) Não.
5. ( ) Não sei.

**Comentários:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. Em relação aos motivos que levaram você a ser um cooperado(a) da Alfa/Beta:**

**Estou na Alfa/Beta porque...**

a) Me identifico com a Alfa/Beta.	1	2	3	4	NS
b) Admiro a Alfa/Beta.	1	2	3	4	NS
c) A Alfa/Beta é referência no ramo em que atua.	1	2	3	4	NS
d) Consigo regalias financeiras.	1	2	3	4	NS
e) Compro produtos por preços mais baixos.	1	2	3	4	NS
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.	1	2	3	4	NS
g) Sendo cooperado da Alfa/Beta tenho direito a cursos de formação.	1	2	3	4	NS
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.	1	2	3	4	NS
i) Quem é cooperado da Alfa/Beta é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.	1	2	3	4	NS
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.	1	2	3	4	NS
k) Os funcionários são meus amigos.	1	2	3	4	NS
l) Os cooperados são meus amigos.	1	2	3	4	NS
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.	1	2	3	4	NS
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.	1	2	3	4	NS
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.	1	2	3	4	NS
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.	1	2	3	4	NS
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Alfa/Beta.	1	2	3	4	NS
r) Na Alfa/Beta tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.	1	2	3	4	NS
s) O local de trabalho é muito agradável.	1	2	3	4	NS

**Existe algum outro motivo que o levou a se associar à Alfa/Beta?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Dentre os motivos apresentados, numere de 1 a 5, em ordem de importância, os cinco principais motivos (atenção: apenas cinco!) que o leva a ser um cooperado(a) da Alfa/Beta. Caso haja outro motivo não citado, acrescente ao final da lista, numerando-o também:**

a) Me identifico com a Alfa/Beta.
b) Admiro a Alfa/Beta.
c) A Alfa/Beta é referência no ramo em que atua.
d) Consigo regalias financeiras.
e) Compro produtos por preços mais baixos.
f) Tenho facilidade de pagamento ao realizar uma compra.
g) Sendo cooperado da Alfa/Beta tenho direito a cursos de formação.
h) Todos os cooperados trabalham como uma grande família.
i) Quem é cooperado da Alfa/Beta é tratado de maneira diferenciada na hora de realizar uma compra.
j) Facilitar aos produtores rurais a comercialização dos produtos agropecuários com clientes e fornecedores.
k) Os funcionários são meus amigos.
l) Os cooperados são meus amigos.
m) Gosto de trabalhar em coletivo, em conjunto com os cooperados.
n) Quero lutar e protestar por um outro modo de trabalho.
o) Se eu precisar de ajuda, tenho várias pessoas com as quais posso contar.
p) Gosto de ajudar os outros cooperados.
q) Não tenho outra opção. Só me resta me associar à Alfa/Beta.
r) Na Alfa/Beta tenho meu trabalho garantido; sempre tenho algum serviço para fazer.
s) O local de trabalho é muito agradável.
Outro motivo: _____
Outro motivo: _____
Outro motivo: _____

**Características gerais:**

**11. Sexo:** 1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

**12. Qual é a sua faixa etária?**

1. ( ) Abaixo de 20 anos	4. ( ) 41 a 50 anos
2. ( ) 21 a 30 anos	5. ( ) 51 a 60 anos
3. ( ) 31 a 40 anos	6. ( ) Acima de 60 anos

**13. Qual é o seu nível de instrução?**

1. ( ) Sem escolaridade / Primário incompleto	4. ( ) Colegial completo / Superior incompleto
2. ( ) Primário completo / Ginásio incompleto	5. ( ) Superior completo / Pós-graduação incompleta
3. ( ) Ginásio completo / Colegial incompleto	6. ( ) Pós-graduação completa

**14. Qual é a sua principal Atividade Profissional?**

1. ( ) Estudante	6. ( ) Aposentada(o)
2. ( ) Profissional Liberal	7. ( ) Desempregada(o)
3. ( ) Funcionária(o) pública(o)	8. ( ) Autônomo(a)
4. ( ) Funcionária(o) de empresa privada	9. ( ) Produtor(a) rural
5. ( ) Empresária(o)	10. ( ) Outros. Qual? _____

**15. Qual é o seu estado civil?**

1. ( ) Solteiro(a)	4. ( ) Separado(a)/ Divorciado(a)
2. ( ) Casado(a)	5. ( ) Outros. Qual? _____
3. ( ) Viúvo(a)	

**16. Quantos filhos você possui?**

1. ( ) Nenhum	2. ( ) Um	3. ( ) Dois
4. ( ) Três	5. ( ) Mais de três	

**17. Qual a faixa mensal de renda familiar?**

1. ( ) Até R\$ 900,00	5. ( ) De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.700,00
2. ( ) De R\$ 901,00 a R\$ 2.100,00	6. ( ) De R\$ 5.701,00 a R\$ 6.900,00
3. ( ) De R\$ 2.101,00 a R\$ 3.300,00	7. ( ) De R\$ 6.901,00 a R\$ 8.100,00
4. ( ) De R\$ 3.301,00 a R\$ 4.500,00	8. ( ) Acima de R\$ 8.101,00

**18. Há quanto tempo você é cooperado(a)?**

1. ( ) Há menos de 6 anos.	5. ( ) Entre 21 e 25 anos.
2. ( ) Entre 6 e 10 anos.	6. ( ) Entre 26 e 30 anos.
3. ( ) Entre 11 e 15 anos.	7. ( ) Há mais de 30 anos.
4. ( ) Entre 16 e 20 anos.	8. ( ) Não lembro.

**19. O que você produz? (assinalar mais de uma alternativa, caso necessário)**

1. ( ) Cana	14. ( ) Banana	( ) Outros _____
2. ( ) Citrus	15. ( ) Mandioca	( ) Outros _____
3. ( ) Soja	16. ( ) Tomate	( ) Outros _____
4. ( ) Milho	17. ( ) Goiaba	
5. ( ) Café	18. ( ) Gado de leite	
6. ( ) Algodão	19. ( ) Ovos	
7. ( ) Feijão	20. ( ) Gado de corte	
8. ( ) Seringueira	21. ( ) Beterraba	
9. ( ) Sorgo	22. ( ) Hortaliças	
10. ( ) Amendoim	23. ( ) Produção suína	
11. ( ) Manga	24. ( ) Produção ovina	
12. ( ) Arroz	( ) Outros _____	
13. ( ) Batata	( ) Outros _____	

**20. De acordo com o tamanho da terra produtiva e da quantidade de produtos que você produz, você se considera:**

1. ( ) Pequeno produtor rural.
2. ( ) Médio produtor rural.
3. ( ) Grande produtor rural.
4. ( ) Não sei.

**21. Na sua opinião, se você se desvincular da Alfa/Beta, qual será o impacto disso na cooperativa?**

1. ( ) Nenhum.
2. ( ) Pouco impacto.
3. ( ) Médio impacto.
4. ( ) Muito impacto.

**22. Na sua opinião, se você se desvincular da Alfa/Beta, qual será o impacto disso para os cooperados?**

1. ( ) Nenhum.
2. ( ) Pouco impacto.
3. ( ) Médio impacto.
4. ( ) Muito impacto.

**23. Quem auxilia na produção? (Se necessário, assinalar mais de uma alternativa):**

1. ( ) Funcionários assalariados. Quantos? \_\_\_\_\_
2. ( ) Familiares. Quais? \_\_\_\_\_
3. ( ) Cooperados da Alfa/Beta.
4. ( ) Ninguém. Trabalho sozinho.
5. ( ) Outros \_\_\_\_\_

**24. A quem pertence esta produção?** \_\_\_\_\_

**25. Você realiza alguma atividade dentro da cooperativa?**

1. ( ) Não.
2. ( ) Sim.

Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

*Muito obrigado!*