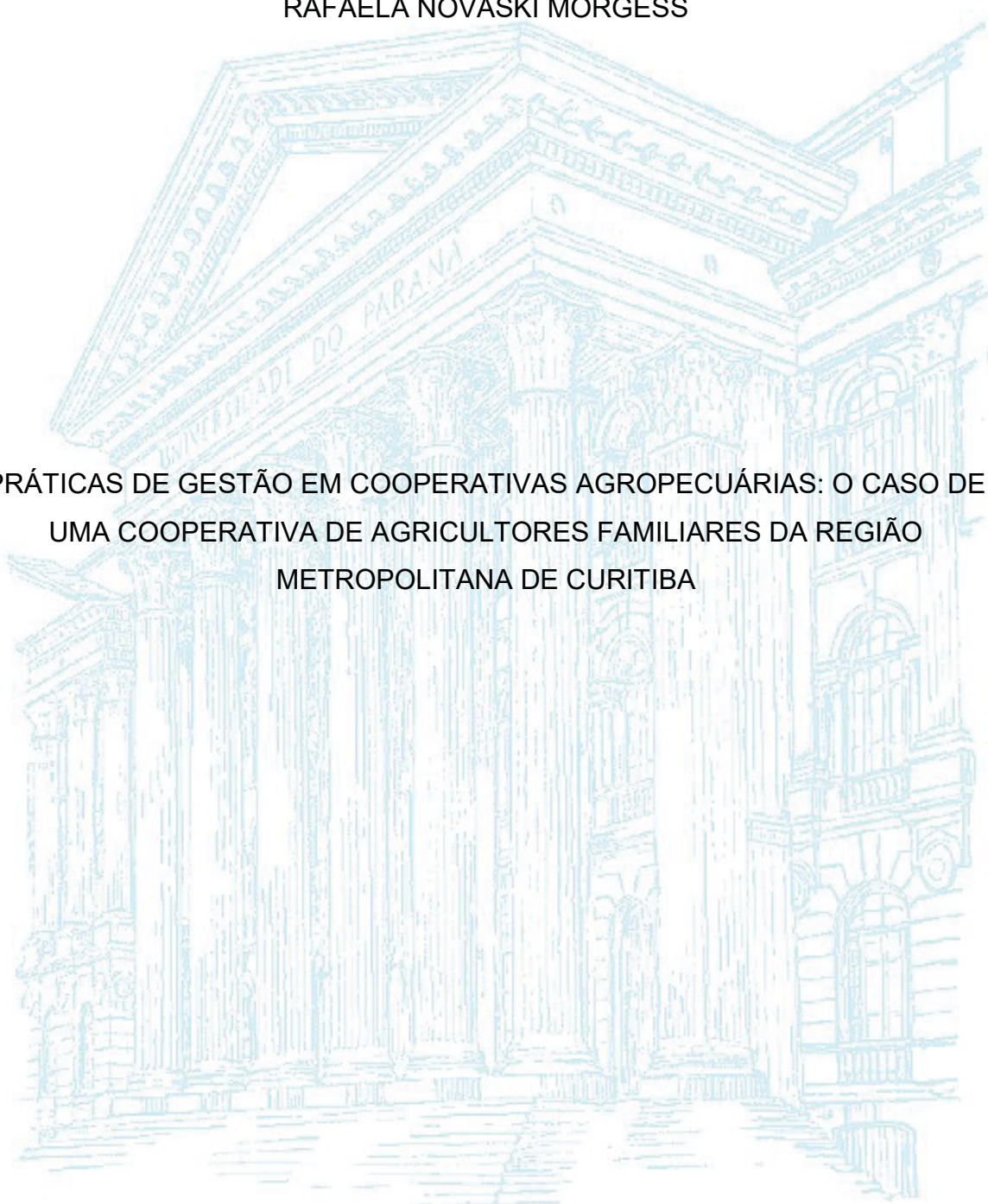


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAELA NOVASKI MORGESS

PRÁTICAS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: O CASO DE
UMA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE CURITIBA



CURITIBA

2019

RAFAELA NOVASKI MORGES

PRÁTICAS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: O CASO DE
UMA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE CURITIBA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^o Dra. Anelise Krauspenhar Pinto Figari

CURITIBA
2019

AGRADECIMENTOS

Tenho imenso carinho por todos que me auxiliaram em mais uma conquista, em primeiro lugar agradeço a Deus, por me proporcionar essa experiência.

A coordenação do curso de especialização de Gestão de Negócios, pela bolsa recebida.

Em especial para minha família, que sempre me apoiou e apoia em minhas aventuras acadêmicas:

Minha Mãe, Dinaci,

Minha Irmã, Elisa,

Meu amor, Leo;

A Cooperativa, por me oportunizar na realização da Pesquisa;

Aos professores do curso de Gestão de Negócios, pelos ensinamentos passados, e em especial a Prof^o Dra. Anelise, que aceitou me orientar nessa pesquisa.

Pela memória de Leonardo e Conegundes.

Para Alice, Dina, Elisa e Marcos.

Para Leo.

Resumo

Esta pesquisa se vincula ao curso de especialização de Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, e tem como problemática entender se na dinâmica de gestão de uma cooperativa de agricultores familiares da região metropolitana de Curitiba-PR (RMC), são desenvolvidos os conceitos teóricos na perspectiva da autogestão. Assim sendo, foi realizado uma entrevista estruturada com o Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC e alguns de seus cooperados, com o objetivo de entender a dinâmica da gestão da cooperativa e a participação dos cooperados em seu processo. Portanto, buscou-se entender como os agricultores participam e compreendem a autogestão. Tal perspectiva adotado no estudo, parte-se de teóricas e contextuais que apontam a autogestão como uma proposta viável na gestão de cooperativas agropecuárias que estão diretamente relacionadas a agricultores familiares.

Palavras-Chave: Cooperativas. Gestão. Autogestão. Agricultura Familiar

ABSTRACT

This research is inside in to the Business Management specialization course of the Universidade Federal do Paraná, and has as a problem to understand if the management concepts of a cooperative of family agriculture in the metropolitan of Curitiba - PR, are developed the theoretical concepts in the perspective of self-management. Thus, a structured interview was conducted with Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC and some of its cooperatives, with the purpose of understanding the dynamics of cooperative management and the participation of cooperatives in their process. Therefore, we sought to understand how farmers participate and understand self-management. This perspective is based on the theoretical and contextual aspects that point to self-management as a viable proposal in the management of agricultural cooperatives that are directly related to family agriculture.

Keywords: Cooperatives. Management. Self-management. Family agriculture.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCIPAIS COOPERATIVAS CRIADAS NO TERRITÓRIO PARANAENSES	22
FIGURA 2 - MARCOS PARA O COOPERATIVISMO PARANAENSE	23
FIGURA 3 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA RMC.....	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SOCIEDADES COOPERATIVAS E SOCIEDADES EMPRESÁRIAS	25
QUADRO 2 - DIMENSÃO PARA ANÁLISE DE AUTOGESTÃO	37
QUADRO 3 - RESUMO DAS ENTREVISTAS.....	51
QUADRO 4 - PRINCIPAIS PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO	52

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CFP	Comissão de Financiamento à Produção
CNCoop	Confederação Nacional das Cooperativas
DAC	Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PRONAF	Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
SESCOOP/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.5	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	O CENÁRIO NA QUAL EMERGE O CAMPO: A AGRICULTURA FAMILIAR ..	16
2.2	COMO SE ORGANIZAM OS ATORES: COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	20
2.3	AUTOGESTÃO	26
3	METODOLOGIA	31
3.1.	DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.1.2	Amostra	32
3.1.3	Procedimentos de Coleta de Dados	34
3.1.4	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	35
3.1.5	Categorias de Análise.....	36
3.1.6	Limitações da Pesquisa	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1	UM POUCO DE HISTÓRIA: A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES	39
4.2	A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS.....	42
4.3	A COOPERATIVA NA PERSPECTIVA DOS COOPERADOS.	45
4.4	A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC NA VISÃO DAS LIDERANÇAS.....	48

4.5	A AUTOGESTÃO NA COOPERATIVA.....	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	54
	REFERENCIAS.....	56
6	ANEXOS.....	62
6.1	ANEXO I	62
6.2	ANEXO II	63
6.3	ANEXO III	65

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A presente pesquisa está vinculada ao campo de Gestão de Negócios¹, especialmente no que diz respeito às relações estabelecidas entre a gestão, o cooperativismo e a agricultura familiar. Assim sendo, o estudo se estrutura com base nos conceitos elaborados pela gestão (buscando entender também a autogestão) no contexto da Agricultura Familiar voltada ao Cooperativismo.

Assim sendo, é importante compreender que as cooperativas agropecuárias têm uma importante participação no PIB agrícola brasileiro, sendo responsáveis por quase 50% de sua geração. No que diz respeito ao trabalho e ocupação, envolve mais de 1 milhão de pessoas, contando com 1.597 instituições e 180,1 mil produtores cooperados (MAPA, 2018).

O estado do Paraná, é conhecido principalmente por sua forte atuação na agricultura e pecuária, além de ser destaque no que diz respeito às organizações cooperativas, principalmente em relação a geração de emprego, renda e desenvolvimento. É possível encontrar 32 cooperativas paranaenses no *ranking* das 400 maiores e melhores empresas do agronegócio do Brasil, segundo dados publicado pela Revista Exame em 2017 (FIGARI, 2018).

Assim como o cooperativismo, a agricultura familiar também apresenta dados interessantes no estado paranaense. De acordo o Censo Agropecuário de 2006, o Paraná tem 302 mil estabelecimentos familiares, o que totaliza 4,2 milhões de hectares (ha) de área ocupada. Assim sendo a agricultura familiar pode ser considerada um setor importante da economia, principalmente por gerar empregos no meio rural, e por produzir alimentos saudáveis e com respeito ao meio ambiente (IBGE, 2006; MDA, 2017).

Nesse cenário, segundo o MDA (2015), o cooperativismo é um agente de destaque, pois amplia os mercados de comercialização e garante renda para um número maior de famílias, sendo uma estratégia para o fortalecimento econômico da

¹ Tais estudos visam estabelecer diálogos com o campo organizacional a partir de uma corrente de pensamento opostas as matrizes da Teoria da Administração Clássicas, as quais tendem a racionalização do trabalho e a maximização da lucratividade, encontradas nos estudos de Henri Fayol (1841-1925) e Frederick Taylor (1990).

agricultura familiar e da reforma agrária. Além disso, as cooperativas são organizações que tem como principal finalidade atender as necessidades econômicas de seus cooperados, não colocando o lucro como objetivo principal (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Portanto, podem ser consideradas organizações adequadas as realidades dos agricultores familiares.

Diante de tal perspectiva, e considerando a temática anunciada, interessa ao campo de Gestão de Negócios analisar as práticas de gestão de organizações cooperativas, que como declara Koslovski (2004) devem se basear na responsabilidade individual com o que é comum a todos, não considerando somente a participação do todo, o que é nomeado como A autogestão. Nesse sentido, pode-se considerar o processo autogestionável como inerente ao próprio cooperativismo, por sua característica agregativa, e que busca a soluções de problemas da coletividade.

Nesse sentido, essa pesquisa, que se configura como um estudo de caso, por meio de entrevista investigou uma cooperativa de agricultores familiares do da região metropolitana de Curitiba, buscando analisar a compreensão e participação dos dirigentes, funcionários e cooperados no processo de gestão, buscando também examinar se tal processo se configura como autogestão .

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vistas os aspectos apresentados na introdução do tema, parece interessante entender quais as práticas de gestão são adotada pelos agricultores cooperados de uma cooperativa de agricultores familiares da região metropolitana de Curitiba, pois, segundo os principais conceitos norteadores sobre as cooperativas, um de seus princípios está baseado na Autogestão, ou na gestão participativa.

Ainda, cabe salientar as particularidade e características encontradas no campo da Agricultura Familiar, pois, como salienta Wanderley (2003) os agricultores familiares possuem uma lógica diferenciada do mercado, mas que tem conseguido resistir e adaptar-se as modernas condições econômicas da sociedade globalizada (ABROMOVAY, 1998). Sendo assim, o estudo possui a seguinte questão orientadora:

Quais são as práticas de autogestão percebidas pelos cooperados, funcionários e dirigentes e funcionários de uma Cooperativa agropecuária da região metropolitana de Curitiba?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é **analisar as práticas de autogestão percebidas pelos cooperados, funcionários e dirigentes de uma cooperativa agrícola da região metropolitana de Curitiba-PR.**

1.3.2 Objetivos Específicos

Desse modo, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Mapear as práticas de autogestão em cooperativas agropecuárias;
- Identificar a percepção dos cooperados em relação as praticas de autogestão da cooperativa;
- Identificar a percepção dos gestores em relação as práticas de autogestão da cooperativa;
- Identificar a percepção dos funcionários em relação as práticas de autogestão da cooperativa;
- Analisar, a partir da percepção dos respondentes, quais são as práticas de autogestão encontradas na Cooperativa.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Observando os aspectos antepostos, este estudo se justifica por analisar como os agricultores estão praticando a gestão da cooperativa, corroborando com estudo na área. Dessa forma, também contribui com o desenvolvimento da autogestão, apontado seus limites e possibilidades

Assim como mencionado por outros estudos, essa pesquisa se justifica por relatar a importância do cooperativismo no cenário paranaense, pois, esse comporta o maior número de cooperados e de crescimento econômico dentro do cooperativismo brasileiro, além dessa área ser uma grande geradora de empregos no estado (BOESCHE, 2015).

Também se justifica por trazer a luz estudos acerca da temática Agricultura Familiar vinculada a gestão, a qual é pouco visível no campo de estudos de Gestão de Negócios. Nesse sentido, proporciona a diversificação de estudos dentro do Programa de Pós-Graduação lato sensu, evidenciando as formas de organizações distintas das empresas convencionais, as quais já são bastante contempladas nos estudos organizacionais.

1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O primeiro capítulo contempla a introdução do tema de pesquisa, a apresentação do tema abordado, definição do problema, objetivo geral e específicos, e justificativa teórica e prática do presente estudo.

O segundo capítulo compreende o referencial teórico, que se divide em quatro seções: (i) a Agricultura Familiar, histórico, características e situação em que se encontra a agricultura familiar atualmente; logo em seguida, (ii) Cooperativas Agropecuárias, sua importância, e por fim a (iii) Considerações acerca da Autogestão

O terceiro capítulo explica quais foram os passos desse estudo, apresentando os procedimentos metodológicos utilizados, as perguntas de pesquisa, identificadas as categorias de análise, bem como definições e critérios que envolvidas na verificação empírica. Além disso, são apontados os critérios para delimitação da população, amostra, coleta e tratamento de dados.

Por fim o quarto e o quinto capítulo, serão reservados as análises e conclusões acerca de todo material coletado na pesquisa, levando em consideração problemática levantada na introdução.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca de promover um embasamento teórico-empírico à pesquisa, o presente capítulo tem o objetivo de apresentar os conceitos norteadores, apontados e defendidos pelas principais pesquisas e autores que serão tratados nessa monografia. O referencial teórico produzido está centrado no tripé que sustenta esse estudo, a Agricultura Familiar, o Cooperativismo, a Gestão e a Autogestão. Nesse sentido a finalidade desta seção é discutir os marcos teóricos que possibilitem construir as intersecções essenciais para a formação das lentes de análise.

2.1 O CENÁRIO NA QUAL EMERGE O CAMPO: A AGRICULTURA FAMILIAR

Ao se falar sobre a Agricultura Familiar, é preciso compreender que essa possui diversas interpretações e definições. Tal fato, acaba por não surpreender, tendo em vista a própria complexidade do tema e a indissociabilidade dos modos singulares que assume em cada contexto social (SERAFIM, 2015).

Nesse sentido, duas vertentes conceituais sobre o tema se destacam, uma que é defendida a partir dos estudos de Wanderley (1996), Lamarche (1993), Mendras (1976) e Chayanov (1981), na qual a agricultura familiar é um conceito em evolução, que se desenvolve a partir de suas raízes históricas tradicionais camponesas. E a outra é defendida principalmente por Abramovay (1998) que a considera como uma nova categoria que surge pela moderna sociedade capitalista.

Assim sendo, ao conceituar o termo Agricultura Familiar, pela vertente de Wanderley (1996) tem-se as seguintes características: i. que ela é um conceito genérico, marcada por diversas situações e formas de reprodução específicas; ii. que uma dessas formas é o camponês; iii. que ela deve estar adaptada ao modelo socioeconômico da sociedade que pertence; iv. que as adaptações fazem do camponês um agricultor moderno, contudo, que não perde toda sua tradição; e, v. que o histórico do camponês brasileiro possui características próprias de formação, as quais formam a agricultura familiar.

Observando as características apontadas anteriormente, é importante compreender que o camponês tradicional, de onde deriva o agricultor familiar, não tem propriamente uma profissão, suas atividades são dimensionadas pelo seu modo

de vida, levando em consideração a subsistência da família e não a manutenção do mercado. Portanto, percebe-se que a dinâmica das relações sociais é diferenciada, e resultam representações particulares sobre o espaço, o tempo, o trabalho e a família (LAMARCHE, 1993; WANDERLEY, 2003).

Vale ressaltar, que na visão de Chayanov (1981) a produção familiar se orienta a partir da satisfação de suas necessidades, e de sua reprodução. Portanto, a dinâmica do trabalho e da produção é realizada de acordo com o bem-estar da família, antes mesmo do interesse de obtenção de maior lucratividade.

Desse modo, não é possível progredir as análises sobre esse modo de organização, partindo unicamente do ponto de vista capitalista, pois a agricultura familiar se expressa por primeiro promover subsistência familiar e a sua reprodução pelas gerações subsequentes, mantendo relativa autonomia com a sociedade global, com base da tradição camponesa (CHAYANOV, 1981; MENDRAS, 1976).

Assim sendo, outra forma de interpretar a agricultura familiar nasce a partir da análise da “evolução” do campesinato na sociedade capitalista, a qual se debruça sobre os estudos de Abramovay (1998), tendo como ponto de partida a racionalidade da agricultura familiar adaptada ao comportamento social e econômico no qual está envolvido, e não da dinâmica familiar. Sendo a agricultura familiar capaz de se incorporar aos avanços tecnológicos, e responder as políticas de governo, desse modo, se distanciando e rompendo com a agricultura camponesa.

Nesse sentido, a mudança para uma sociedade capitalista marca um rompimento entre o camponês tradicional e o agricultor familiar, sendo o camponês um ator do passado e o agricultor o ator moderno (ABRAMOVAY, 1998).

Tais vertentes possuem pontos de vista ontológicos divergentes, uma vê o agricultor familiar como um símbolo de resistência do campesinato, e a outra como um empresário que surge nas configurações capitalistas de sociedade.

Tendo em vista os conceitos apresentados pelas duas correntes, é importante também compreender as definições desenvolvidas pelo FAO e INCRA (1996) sobre a agricultura familiar, a qual conceitua o termo a partir de três características centrais, sendo elas: i. os investimentos e a gestão do estabelecimento produtivo são realizados por pessoas que possuem entre si, laços de sangue ou casamento; ii. o maior percentual do trabalho é fornecido pelos membros familiares; e iii. os meios de produção e a terra pertencem à família, e a transmissão patrimonial será realizada

em seu interior nos casos de aposentadoria ou falecimento dos responsáveis da unidade produtiva.

Vale notar que a afirmação do termo “Agricultura Familiar” está intimamente relacionada ao reconhecimento que o Estado lhe ofereceu com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), em 1996, o qual surgiu como uma resposta ao movimento sindical rural desde o início dos anos de 1990. O PRONAF tinha como objetivo, proporcionar crédito agrícola e o apoio institucional de políticas públicas a pequenos produtores rurais que tinham dificuldades na manutenção de suas atividades (SCHNEIDER, 2009).

Cabe notar que a afirmação de tal termo pelo estado, assim como sua definição por órgãos tão relevantes como o FAO e INCRA foram realizados apenas na década de 90. Tal fato, não significa que esse contingente de pessoas passou a existir apenas nesse período, mas sim que passaram anos sendo excluído do que diz respeito a políticas públicas e a conquistas de direitos sociais (HIGA, 2005; WANDERLEY, 2014; ROCHA & CABRAL, 2016). Ou seja, até a criação do PRONAF, a agricultura familiar não contava com o apoio de algum órgão ou política que observasse suas necessidades particulares.

Nesse sentido, o termo que hoje é conhecido como agricultura familiar carrega em seu bojo um histórico de precariedade, luta e resistência, mas que encontrou meios de sobreviver a diversas mudanças na organização da sociedade. Uma dessas mudanças, foi denominada como Modernização Agrícola, ou Revolução Verde², a qual ocorreu a partir dos anos de 1950 e de forma mais acentuada nos anos de 60 e 70, muitas transformações, sobretudo, econômicas e sociais ocorreram no campo.

Assim sendo, como argumenta de Graziano da Silva (1982), para os pequenos agricultores esse foi um dos períodos mais difíceis, pois se antes mesmo do processo de modernização da agricultura, os pequenos produtores já passavam dificuldades, com a inserção da maquinaria no campo, essa diferença começa a ser ainda maior.

No período da revolução verde, os olhares convergiam a formação de uma estrutura empresarial agrícola, e de um proletariado gerado por um mercado de

² Período onde mudou-se as dinâmicas produtivas no campo, houve a inserção da maquinaria, da tecnologia de ponta, da produtividade, adubação química e inserção de inseticidas e pesticidas

trabalho específico (WANDERLEY, 2009). Observa-se, nesse sentido que essa mudança correspondia a integração da agricultura no processo de capital³, portanto o novas configurações sociais foram estabelecidas.

Tal acontecimento foi possível principalmente pela ação do Estado, que, por meio de políticas de crédito subsidiado, pesquisa, tecnologia, assistência técnica e extensão rural, viabilizou a mecanização para as maiores propriedades agrícolas (ALMEIDA, 1997). Nesse sentido, a maquinaria sem dúvidas aumentou a produtividade no campo, contudo, ela era acessível apenas a uma camada de agricultores.

Percebe-se, portanto, que nesse processo dois atores tiveram papel principal para que essa nova configuração do setor agrícola se estabelecesse, a indústria e a agroindústria, principalmente no que tange o fornecimento de máquinas e equipamentos, além do processamento das matérias primas. Contudo, cabe ressaltar que em questões sociais, apenas uma porção das pequenas propriedades⁴ de extração familiar conseguiu participar desse processo, a qual teve que se subordinar a agroindústria, por meio da criação de cooperativas (ALMEIDA, 1997).

Segundo Muller (1990), os pequenos produtores se incorporaram a revolução verde por meio do cooperativismo e da agroindústria, pois eram muitas as dificuldades da manutenção do produtor de maneira independente. Assim sendo, percebe-se que as cooperativas agropecuárias surgiram como uma maneira alternativa para inserção na modernização do campo.

Contudo, cabe ressaltar que como a autora comenta que havia uma clara seletividade entre quem poderia participar desse processo, os quais apenas conseguiram por meio de cooperativas, contratos com agroindústrias, contratos com supermercados, possibilidades de acesso direto a mercados graças a ação setor público. Nesse sentido, uma grande porção ficou a margem desse processo, os

³ Assim sendo, cabe considerar as implicações que a modernização do campo trouxe ao campesinato, pois, conforme descrito por Marx (1967) o desenvolvimento econômico distribui funções entre diferentes pessoas; o artesão ou o camponês que produz com seus meios próprios de produção ou será transformado gradualmente em um pequeno capitalista, que também explora o trabalho de outras pessoas, ou sofrerá a perda de seus meios de produção e será transformado em trabalhador assalariado. Assim sendo, Abromoway (1998) acredita que as condições modernas do mercado, marcaram uma ruptura que contrapõe o camponês (tradicional) e o agricultor (moderno).

⁴ Dessa forma, os agricultores menos capitalizados e modernizados, eram gradativamente sendo desprezados às terras declivosas, sujeitas a erosão, menos férteis, e que mereciam mais proteção ambiental, dessa forma, comercializavam para os mercados urbanos, garantindo baixos preços aos produtos alimentares da cesta básica (ALMEIDA, 1997).

quais formaram grupos de excluídos no campo, vivendo na pobreza e na precariedade.

Em meio a esse cenário de mudanças, na visão de Abramoway (1998) o agricultor passou a ser o novo atuante da sociedade moderna, se contrapondo ao camponês, o ator do passado. Contudo, Wanderley (2003) acredita que o agricultor não rompeu totalmente com o campesinato, e apesar de se organizar de forma adaptada as exigências do mercado, carrega em suas raízes as formas particulares de tradições do campesinato.

Segundo o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA, 2019), a agricultura familiar tem contado com a criação de cooperativas para ampliar seu mercado de comercialização, de forma a garantir renda para um número maior de famílias. Contudo, cabe destacar que tal pronunciamento do MDA pode parecer por vezes questionável, pois a simples criação de cooperativas não irá definir o futuro de seus cooperados, é preciso que ela seja administrada de uma forma correta e com condições de gerar renda a seus cooperados.

Nesse sentido, cabe ressaltar que no caso em tela, tais produtores se organizam em cooperativas, sendo assim, o próximo item irá explicar qual a dinâmica de tais organizações.

2.2 COMO SE ORGANIZAM OS ATORES: COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Historicamente, o cooperativismo nasceu no Norte da Inglaterra, em Manchester, a partir da iniciativa de 28 tecelões desempregados das fábricas de Rochdale em 1844. Tal iniciativa, surgiu como uma forma dos funcionários que eram explorados pelas fábricas, buscarem corrigir as distorções causadas pelo mercado, e também conquistar melhores condições de vida aos seus membros, proporcionando-lhes bens de consumo primários de forma mais acessível (HOLYOAKE, 2004).

Outros países da Europa como Suíça, França e Alemanha, também ficaram conhecidos por seus movimentos cooperativos. Tais organizações eram formadas por diferentes razões econômicas, sendo elas de consumo (Inglaterra e Suíça), de crédito (Alemanha), e de produção agropecuária (França) (MAURER JUNIOR, 1966).

Nesse sentido, diversos movimentos que tinham por semelhança se opor ao liberalismo econômico, marcaram a expansão e elaboração das ideias

cooperativistas. Seus principais precursores foram os socialistas utópicos: Owen, Fourier, Buchez e Blanc (PINHO, 1982).

Os primeiros movimentos cooperativistas no Brasil se deram em 1847, pela criação da colônia Tereza Cristina que foi organizada com base cooperativas nos sertões do Paraná, pelo médico francês Jean Maurice Faivre com um grupo de europeus, adeptos as ideias de Francês Charles Fourier⁵. Tal organização, colaborou na memória coletiva como subsídio criador do florescente cooperativismo no país (OCEPAR, 2019).

Segundo a Organização de Cooperativas Brasileiras - OCB (OCB, 2019), oficialmente, a primeira cooperativa de consumo de produtos agrícolas teve início em 1889, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Minas Gerais. Assim, após sua criação outras cooperativas se disseminaram também outros estados do país. A partir de 1906, foram formadas as primeiras cooperativas agropecuárias, idealizadas por produtores rurais e imigrantes (especialmente alemães e italianos), que trouxeram de seus países experiências do trabalho associativo e de atividades familiares comunitárias.

Apenas em 1969 que o cooperativismo ganhou sua entidade representativa, com a criação da OCB, que era a única representante dos interesses do cooperativismo nacional. E, dois anos depois, foi instituída a Lei 5.764/71, que constituiu a criação de cooperativas com um regime jurídico próprio. Em 1995, Roberto Rodrigues, ex-presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras, foi eleito presidente da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), desse modo, cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional. Em 2005, é criada a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) coordenado pelo Sistema Sindical Cooperativista, o qual representa e defende os interesses da categoria econômica (OCB, 2019).

No caso paranaense, os primeiros movimentos de cooperação surgiram em 1829, e a partir de então muitas outras cooperativas foram criadas, seja pela

⁵ François Marie Charles Fourier (1772-1837), era filho de um negociante de tecidos francês, que pelas condições de mercado perdeu a herança cedida de seu pai. Fourier dedicou-se no serviço militar, e trabalhou em seu escritório de corretagem e, por fim, dedicou-se ao trabalho intelectual. Imaginava resolver os males sociais por meio de falanstérios. 23 Constituído à semelhança de sociedades anônimas, o falanstério pertence a uma associação, não elimina a propriedade privada, apenas a transforma em acionária. Os dividendos são repartidos da seguinte maneira: 4/12 para o capital, 5/12 para o trabalho e 3/12 para o talento, entendido como direção

organização de produtores, seja por colonizadores imigrantes, como pode ser observar na Figura 1.

FIGURA 1 - PRINCIPAIS COOPERATIVAS CRIADAS NO TERRITÓRIO PARANAENSES



FONTE: Adaptado OCEPAR, 2019.

Os movimentos iniciados por imigrantes impulsionaram cooperativismo estadual de forma significativa. As principais experiências bem-sucedidas foram as de Witmarsum, de Palmeira; Agrária, de Entre Rios; Batavo e Castrolândia, de Castro, e Capal, de Arapoti, que hoje são exemplos de comunidades rurais já urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições de vida urbano-industrial do Brasil (OCEPAR, 2019).

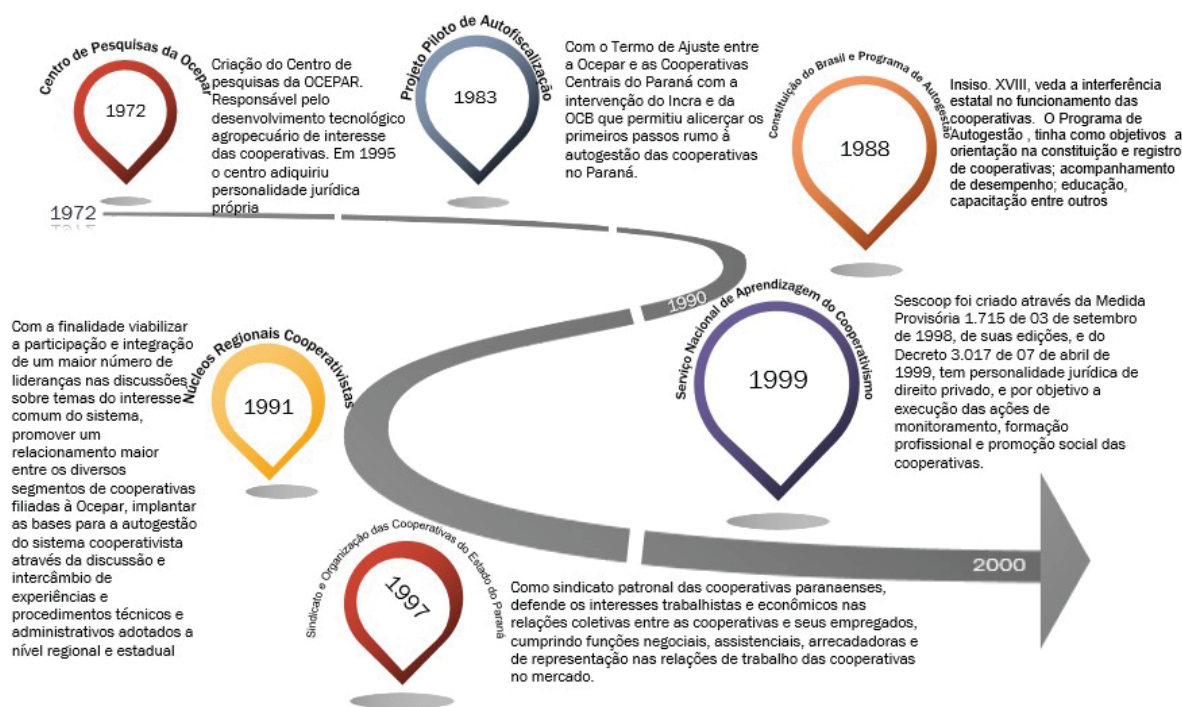
No ano de 1969, os movimentos cooperativistas ganharam mais proporções em decorrência de discussões para a implantação dos projetos de integração com órgãos como Incra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, DAC – Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná e Acarpa Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (hoje Emater/PR) , com o apoio do Banco do Brasil, BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, BNCC – Banco Nacional de Crédito Cooperativo e CFP – Comissão de Financiamento à Produção. Tais projetos tinham como objetivo discutir questões de concorrências entre as cooperativas. Nesse sentido foram

criados em 1971 e 1974 três projetos ⁶abrangendo diferentes regiões (OCEPAR, 2019).

Tal integração tornou possível a participação mais efetiva das cooperativas na atividade econômica, pois agregava os interesses dos produtores à economia de mercado, assim as cooperativas montaram uma infraestrutura básica para o atendimento das produções, de grande importância para o começo da integração e como consequência, da agroindustrialização. Assim, a partir da organização da produção agrícola, as cooperativas agropecuárias se ocuparam em montar um complexo agroindustrial, não apenas repassando matéria-prima às indústrias (OCEPAR, 2019).

Nesse sentido, os principais marcos do cooperativismo paranaense estão sintetizados na Figura 2.

FIGURA 2. MARCOS PARA O COOPERATIVISMO PARANAENSE



FONTE: Adaptado OCEPAR, 2019.

⁶ O Projeto Iguazu de Cooperativismo - PIC, criado em 1971, contemplou a reorganização do sistema no Oeste e Sudoeste. O Projeto Norte de Cooperativismo - Norcoop, implantado em 1974, para reorganização das cooperativas da região Norte do Estado, e o Projeto Sul de Cooperativismo - Sulcoop, iniciado em 1976, reorganizou as cooperativas da região Centro-Sul. A Ocepar nasceu no decorrer do primeiro projeto, no ano de 1971, o que veio a dar forte apoio à execução dos projetos.

Tendo em vista o histórico bem como o percurso acerca das cooperativas, observa-se que elas são organizações econômicas, formadas por grupo de pessoas com objetivo de prestação de serviço aos cooperados, de forma coletiva, buscando corrigir as distorções causadas pelo mercado. Dessa forma, as empresas cooperativas se diferem das sociedades empresárias, pois, buscam maximizar o serviço de seus associados, e não seus resultados, o que pode afasta-las do ótimo econômico (JÄGER, 1994; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Além disso, nota-se que tais sociedades tem uma relação de dependência com o passado, por essa razão, para o entendimento de suas características e particularidades, faz-se necessário compreender o contexto histórico de seu surgimento. Portanto, as cooperativas acabam refletido características culturais da sociedade que a forma (BIALOSKORSKI, 2004).

Assim sendo, percebe-se que tais características teóricas, aproximam o modo de organização cooperativa, do modo de vida e características dos produtores familiares, portanto, justifica-se o fato de uma parte dos agricultores familiares encontrarem no cooperativismo uma forma de se adequarem as condições de mercado impostas pela revolução verde, assim como salientado por Almeida (1997) na seção anterior. Diante disso, entender essa forma de organização se torna temerário nesse momento.

Segundo a *International Cooperative Alliance* – ICA (2015), as sociedades cooperativas podem ser conceituadas como associações autônomas formada por pessoas voluntariamente unidas para satisfazer as necessidades econômicas, sociais, culturais comuns e aspirações por meio de uma empresa de propriedade comum gerida democraticamente.

Nesse sentido, independente do ramo em que atuam, são organizações democráticas, que seguem princípios e valores cooperativos, na qual seus membros detêm a propriedade e o controle. A aplicação de seus princípios, tem sido o fator chave para a sobrevivência, competitividade e sucesso em sua forma de negócio (NOVKOVIC, 2008).

Como já mencionado, a lei que rege as cooperativas no Brasil é a Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, de acordo com tal legislação, para constituição de uma organização com esse tratamento jurídico, deve-se ter no mínimo 20 pessoas físicas que tenham como objetivo “[...] contribuir com bens ou serviços para

o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Assim sendo, segundo o artigo quarto dessa lei, “as cooperativas são sociedades [...] não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades”.

A legislação (LEI N° 5.764/71, Art. 4°) traz algumas características que distinguem as sociedades cooperativas das demais, tais quais:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Além de tais características, as cooperativas possuem sete princípios fundamentais do cooperativismo, sendo eles: i. Adesão voluntária e livre, sem discriminação de sexo, raça, religiosa e social; ii. Controle democrático pelos membros; iii. Participação econômica dos associados; iv. Autonomia e independência; v. Educação, formação e informação; vi. Inter cooperação; vii. Interesse pela comunidade (ICA, 2019).

Diante disso, o Quadro 2 foi organizado para diferenciar as sociedades cooperativas das sociedades empresárias, apresentando as principais características que constituem cada modalidade empresarial.

QUADRO 1. SOCIEDADES COOPERATIVAS E SOCIEDADES EMPRESÁRIAS

Sociedades cooperativas	Demais Sociedades
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de capital
Controle democrático	Hierarquizada
Tem por objetivo prestar serviço aos associados	Tem por objetivo Lucro
Não sujeita a falência	Sujeita a falência

Número ilimitado de associados	Número limitado de associados
Quotas não transferíveis a terceiros	Ações podem ser vendidas a terceiros
Não prioriza o Lucro	Prioriza o lucro
Associado é dono dos meios de produção	Associado é acionista, podendo usar os meios de produção ou não
Resultado positivo é nomeado como sobras é dividido de forma proporcional à atividade individual de cada associado.	Resultado positivo é nomeado como lucro é rateado de acordo com o capital investido pelos acionistas

FONTE: Adaptado OCEPAR, 2019 e Young 2008.

Percebe-se que uma das principais características que das cooperativas é que ela é constituída pelas pessoas que as integram e não pela quantidade de capital social que cada associado possui. Portanto, elas são geridas pelos princípios da autogestão, de forma democrática, por meio de assembleias, onde cada cooperado tem direito a um voto independentemente da quantidade de capital integralizado que possui (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2012).

Tendo em vista tais aspectos, parece interessante a gestão de negócios observar a forma pela qual essa gestão democrática ocorre nas cooperativas, nesse sentido, a próxima seção irá tratar sobre o tema: gestão nas cooperativas, a autogestão.

2.3 AUTOGESTÃO

A gestão pode ser tratada sobre diferentes matrizes. Em suas abordagens clássicas (FAYOL, 1916; TAYLOR, 1911), evidencia-se uma tendência de racionalização do trabalho e a maximização da lucratividade. Nas abordagens das relações humanas, percebe-se um avanço na compreensão do homem (MAYO, 1927), de seus aspectos subjetivos, que refletem em seu trabalho e como consequência na lucratividade da organização. Nesse sentido, não se deve ter uma concepção ingênua sobre tais pressupostos, pois eles carregaram intenções que potencializam cada vez mais a lucratividade.

Por essa razão, como este estudo busca abordar os métodos de gestão de uma cooperativa que atende agricultores familiares, os quais, como apresentado nas seções anteriores, possuem características particulares e de alguma maneira alternativas as empresas convencionais, assim, faz-se necessário na área de gestão

de negócios entender a forma pela qual são desenvolvidos os moldes de gestão de tais organizações pesquisadas.

Nesse sentido, assim como abordado anteriormente, é preciso entender que as cooperativas são organizações que funcionam de forma democrática, e que tem como fundamento a prestação de serviço a seus cooperados, portanto, precisam adotar princípios de gestão que corroboram para que esse funcionamento possa ser realizado de tal forma. Dessa maneira, as cooperativas apresentam uma racionalidade distinta das encontradas nas empresas convencionais, a qual pressupõe por exemplo a autogestão, a gestão compartilhada e não a maximização do lucro (RAMOS, 1984).

Historicamente, nas primeiras experiências cooperativistas, como no caso da cooperativa de Rochdale, a administração da sociedade era formada por um presidente, um tesoureiro e um secretário, os quais eram nomeados semestralmente. Além de tais membros também haviam três administradores, cinco diretores e alguns fiscais, os quais mais tarde foram denominados como ouvidores ou verificadores públicos. Uma vez por semana (toda terça-feira), estavam previstas reuniões com o objetivo de discutir sobre assuntos de interesses dos sócios, e também eram realizadas assembleias nas segundas-feiras dos meses de janeiro, abril, julho e outubro para deliberar sobre assuntos da cooperativa bem como escolher seus representantes (HOLYOAKE, 2004).

No caso brasileiro, quanto as questões de gestão do cooperativismo, a OCB, juntamente com a OCEPAR por meio do SESCOOP, busca difundir as principais ideias do cooperativismo. Tal difusão ocorre por meio programa de Autogestão do Cooperativismo, que segundo Kosvolski (2004), busca agir como um dispositivo de modernização das cooperativas e de melhoria empresarial, com o objetivo de agregar valores aos cooperados; garantir a transparência da administração; nortear o registro e a criação de cooperativas; possibilitar a profissionalização dos cooperados; aperfeiçoar a profissionalização das empresas cooperativas; além de tornar o programa cooperativista em um modelo de empresa. Tal sistema busca também desenvolver a qualidade da gestão, e estabelece cinco compromissos, dentre eles: i. a conservação da doutrina cooperativista; ii. a regularidade do funcionamento; iii. a credibilidade com terceiros; iv. a transparência para com o quadro social; e por fim, v. a garantia da continuidade da organização.

Segundo a OCEPAR (2019), o Programa de Autogestão das Cooperativas Brasileiras, que foi viabilizado pela SESCOOP, operacionaliza o as questões referentes: ao monitoramento, a supervisão, a auditoria e controle das cooperativas, a formação e desenvolvimento profissional e a promoção social dos trabalhadores em cooperativas, dos cooperados e de seus familiares. Nesse sentido, o programa desenvolvido pela SESCOOP busca implementar diferentes serviços, tais como: constituição e registro, acompanhamento Econômico/Financeiro, dos recursos humanos, de viabilidade dos cooperados, auditoria de gestão, consultoria especializada, formação/desenvolvimento humano, formação e capacitação profissional, e promoção Social.

Nesse sentido, percebe-se que o modelo adotado pela cooperativa pioneira, assim como o modelo adotado pela SESCOOP se assemelha muito ao padrão utilizado pelas empresas convencionais. Contudo é preciso analisar suas particularidades, sendo uma delas a autogestão, por essa razão, será realizada uma breve conceituação do termo.

Assim sendo, a autogestão pode ser conceituada por Bertucci (2010) como uma ação orientada a um conjunto de condutas democráticas e participativas nas decisões estratégicas e correntes dos empreendimentos, principalmente em relação à escolha de líderes e de coordenadores das ações, nas decisões dos processos de trabalho, nas deliberações sobre a aplicação e a distribuição das sobras (resultados e excedentes), e também da propriedade coletiva dos bens e meios de produção da organização.

Ela é um processo na qual os próprios cooperados, líderes e dirigentes assumem toda responsabilidade pela gestão da cooperativa, sem que seja necessária a interferência estatal em seu funcionamento. Nesse sentido, as cooperativas incorporam a autogestão como um processo natural em seu sistema, desse modo, a autodisciplinariedade é necessária para a manutenção do próprio sistema (KOSLOVSKI, 2004).

A teoria da cooperação moderna, a qual segue as tendências da escola de Münster, defende que a autoajuda, autogestão e autorresponsabilidade, são a tríade necessária para o sucesso das cooperativas (JÄGER, 1994).

Santos et al. (2012) salienta que a autogestão é o ponto essencial para organização das cooperativas, pois, por meio dela, elas podem ser geridas

democraticamente, por meio de assembleias, onde cada associado tem direito a um voto, independente do montante de capital integralizado na cooperativa.

Nesse sentido, a autogestão na visão de Nascimento (2004), é uma estrutura construída e controladas por produtores-cidadãos, que estão organizados de forma livre e democrática. Assim sendo, a autogestão pode ser considerada uma prática social e política, pois ela se respalda a partir das ideias e experiências de seus diferentes atores.

Segundo a OCB (2016), a autogestão é a forma pelo qual os próprios cooperados, democraticamente, por meio de organismos de representatividade e autoridade legítima, atribuem-se a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Dessa forma, os agentes de governança tornam-se responsáveis também pelas consequências de suas ações e omissões.

Portanto, o que se percebe que a autogestão consiste em um processo onde os próprios donos das cooperativas se organizam, elegem seus dirigentes que, de forma democrática e levando em consideração as necessidades de todos, tomam suas decisões por meio de assembleias e reuniões. Cabe ainda considerar, que esse modelo, leva em consideração as particularidades do cenário e de cada ator envolvido, portanto, valoriza aspectos tradicionais e históricos.

Contudo, na sociedade atual, segundo Waldírio Bulgarelli (1999), é difícil confundir as sociedades cooperativas dos demais tipos societários, pois mesmo que elas tenham uma forma jurídica própria, sofreram muitas modificações, adaptações e limitações decorrentes as regras oriundas dos outros tipos societários.

Corroborando com o autor, Gnoatto e Piaceski (2004) declaram que devido à complexidade de muitas cooperativas, percebe-se a sensação de desconexão entre os associados e à cooperativa; além disso, observa-se a carência de profissionalização e compreensão das particularidades de tal organização. Assim sendo, em detrimento do desconhecimento das estratégias que devem ser tomadas em conjunto com os associados, a cooperativa é induzida a apenas repassar informações, que em geral estão descontextualizadas a realidade e necessidade do cooperado.

Assim sendo, busca-se nessa pesquisa investigar se na cooperativa da agricultura familiar, a gestão adotada condiz com os princípios de autogestão, os quais visam prestar serviços de forma a suprir as necessidades dos associados, ou

apenas se alinha aos preceitos de uma organização empresarial que visa lucro. Nesse sentido, a próxima seção apresenta a metodologia pela qual essa investigação foi conduzida.

3 METODOLOGIA

Após apresentar os principais conceitos que guiam o presente estudo, o capítulo se dedica a explicação sobre os métodos que serão utilizados para realização da pesquisa. Visando a credibilidade e validade, busca-se a construção de um percurso metodológico adequado e coerente à problemática anteriormente exposta e que dialogue com as configurações de pesquisa escolhidas, as quais viabilizam a construção de um conhecimento seguro.

3.1. DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este tópico é dedicado a apresentação do desenho da pesquisa, considerando a definição da população e amostra, etapas de pesquisa, delineamento do estudo, perspectiva temporal, nível e unidade de análise, procedimentos de coleta e análise dos dados e, por fim, dificuldades e limitações da pesquisa.

Tendo em vista a problemática e os objetivos levantados na pesquisa, sua finalidade consiste em:

- i. exploração;
- ii. descrição;
- iii. explicação.

Para tanto, pretende-se analisar as práticas de gestão de uma cooperativa de agricultores familiares da região metropolitana de Curitiba, observando se tais práticas estão alinhadas aos conceitos de autogestão. Neste sentido, a metodologia proposta se trata de **estudo caso** (YIN, 2001), que é um método indicado em pesquisas onde se tem pouco ou nenhum conhecimento sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Além disso, como salientado por Yin (2001), tal método pode ser utilizado para três propósitos - **exploratório, descritivo ou explanatório**, e “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (p. 21).

Por essa razão justifica-se a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa justamente por seu caráter de se centrar em fenômenos contemporâneos em um determinado contexto, e permitir o resgate de significados e preservação das características do ambiente, o que acaba possibilitando a exploração, a descrição, o entendimento e a explicação de uma realidade social, dessa forma, alinhando o método com a proposta de pesquisa.

Cabe ainda salientar que o estudo será conduzido a partir de uma perspectiva **qualitativa**, interpretativista, visando uma análise aprofundada da realidade, aliando-se a outras formas de coleta de dados como entrevista-semiestruturadas, não estruturadas, observações diretas, análise de imagens e fotografias, além da análise de dados secundários, o que pode ser favorecido pela dinâmica do estudo de caso (YIN, 2001; CRESWELL, 2007).

Por fim, o nível de análise considerado é organizacional (COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC), e a unidade de análise são as práticas dos cooperados da Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC na gestão da cooperativa.

3.1.2 AMOSTRA

O caso escolhido para o desenvolvimento do estudo situa-se na região metropolitana de Curitiba, na sede da cooperativa, que fica a 30 km de distância do centro da Capital paranaense. O município em que está localizada a organização, tem uma área total de 1.282,564 Km², sua população é formada em sua maioria por moradias urbanas, possui, segundo o Censo Agropecuário (2017) 2.223 estabelecimentos agropecuários, que ocupam 64.323 (ha).

FIGURA 3. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA RMC



FONTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA, 2019.

A cooperativa de agricultores familiares da RMC, principal foco do estudo foi fundada em 8 de fevereiro de 2010, possui uma estrutura muito bem organizada composta pela Diretoria, com quatro integrantes e mais quatro funcionários que realizam atividades administrativas. No total a cooperativa conta com 106 cooperados que estão localizados no município e em cidades vizinhas como Araucária, Itaperuçu, Antonina e Campo Magro.

A seleção da população e amostra é não probabilística, uma amostra intencional, a qual, será selecionada de acordo com o que for encontrado no campo pesquisado (BRYMAN; BELL; 2003). Pois, na amostra intencional a “representatividade estatisticamente garantida perde seu lugar, primeiro porque para

realizá-la são necessários muitos questionários, o que nos impele a perguntas fechadas e em número restrito, e, em segundo lugar, é preferível ir a fundo” (DEMO, 2000, p. 153, 4).

Sendo assim, foram entrevistados os membros da diretoria da cooperativa, funcionários e alguns cooperados, no total, foram entrevistados nove pessoas, cinco que trabalham internamente (diretoria e funcionários) e quatro cooperados buscando entender como os cooperados, funcionários e dirigentes da cooperativa de agricultores familiares da RMC compreendem e participam da gestão da cooperativa, e se ela é ou não configurada como autogestão.

3.1.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados, foram selecionados prioritariamente dados primário, coletados diretamente nas propriedades rurais por meio de entrevistas, não estruturadas (ANEXO II) e semiestruturadas (ANEXO III) as quais falam sobre a criação da cooperativa. Para todos os entrevistados, foi entregue o protocolo de pesquisa, constante no anexo IV desse trabalho.

As entrevistas semiestruturadas que utilizaram as perguntas norteadoras constantes no ANEXO III, se caracterizarem como semelhantes a uma conversa, e mais flexíveis do que uma entrevista estruturada (BRYMAN ; BELL; 2003), o que facilita o acesso aos dados, tendo em vista as particularidades da população selecionada.

Foram também realizadas entrevistas estruturadas (ANEXO I, II), com o objetivo de analisar as práticas de gestão da cooperativa, tais entrevistas foram realizadas com os cooperados, funcionários e dirigentes. O roteiro de tais entrevistas, as quais foram inspiradas e adaptadas com base nos questionários realizados por Vasco (2012) em sua dissertação intitulada : ‘AUTOGESTÃO E SUSTENTABILIDADE NA CRESOL DE DOIS VIZINHOS - PR: UMA POSSIBILIDADE ALTERNATIVA?’, e também na dissertação de Boesche (2015), intitulada ‘RELAÇÃO ENTRE AUTOGESTÃO E GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ’, os quais podem ser encontrados nos anexos desse trabalho.

Outros dados primários foram coletados por meio ligações telefônicas, leituras de notícias no jornal da cidade, anotações nas visitas de campo. Tais dados são

considerados muito importantes, pois também constituem fontes de informação (BRYMAN ; BELL; 2003).

Os dados secundários também foram essenciais para formação dessa monografia, suas fontes foram principalmente: o IBGE, o IPARDES, a Prefeitura Municipal, o Jornal local e o site da Cooperativa.

3.1.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Dando continuidade ao processo de construção de conhecimento, após a coleta de dados, onde se buscou selecionar para utilização dos métodos mais adequados a pesquisa, os materiais coletados foram submetidos a análise de conteúdo (BARDIN, 1997). A escolha por esse método, refere-se principalmente ao *designe* da pesquisa, que é um estudo de caso, qualitativo, onde pretende-se alcançar o significado dos dados coletados no ambiente estudado.

Tendo em vista os conteúdos que pretende-se coletar por meio de entrevistas, diários, fotografias, a análise dos dados, deve basear-se em uma técnica que seja uma metodologia de interpretação, um processo que vise extrair sentido dos dados de textos e imagens (CRESWELL, 2007), é nesse sentido que para essa dissertação foi elencado a análise de conteúdo, justamente por essa ferramenta “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006 p.98).

Para Bardin (1997) a análise de conteúdo, é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que por meio de procedimentos sistemáticos e com os objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Esse método de análise tem vasta aplicabilidade de em pesquisas qualitativas nas áreas de administração e ciências sociais, pois essa ferramenta se aplica à diversos tipos de gêneros textuais e a exploração de interpretativa de documentos, organizando e sistematizando unidades de seu conteúdo, dos quais pode se extrair temas e classes de sentido dos quais se possa semear os principais conceitos e significados.

Bardin, propõe que a análise de conteúdo seja realizada em três etapas: (i) Pré- análise, que é a organização do material, (ii) Exploração do material, com intuito

de categoriza-lo, dividi-lo por temática; (iii) Tratamento dos resultados, que consiste na avaliação do material coletado, e extração de significação do texto, para uma interpretação de conteúdo, bem como suas reflexões e condições de análise (BARDIN, 2006).

Dessa forma, a pré-análise foi realizada no ano de 2018, com as primeiras coletas de informações sobre a cooperativa, nesse sentido, foram investigados a situação legal da cooperativa, consultado seu registro, para verificar se era viável ou não realizar a pesquisa com esse sujeito, também foram localizadas em que regiões estavam lotadas os estabelecimentos que faziam parte da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC, e aprofundados os entendimentos sobre o referencial teórico.

Depois dessa etapa o material foi analisado para que possíveis alterações nos questionários fossem realizadas, e então no ano de 2019 foram realizadas as visitas na cooperativa e no hortifrúti, bem como em uma propriedade de um cooperado, as demais entrevistas foram realizadas de forma escrita, onde os agricultores preencheram algumas perguntas que constam nos anexos.

Portanto, com base nas entrevistas estruturadas e não estruturadas e na visita realizada, além das análises dos diários de campo, das fotos, e observações, e dos dados secundário nas bases publicadas, o material foi separado, filtrado e analisado.

Na etapa de análise do conteúdo coletado, entrevistas, anotações, e gravações realizadas com autorização dos entrevistados, além também das matérias publicadas no site da prefeitura e do jornal local, o conteúdo foi analisado e os principais resultados podem ser encontrados no capítulo 4.

No capítulo quatro, os dados foram separados de acordo com o olhar de cada observador, os cooperados, os dirigentes cooperados eleitos e os funcionários, para que as informações fossem confrontadas e delas extraídas conclusões.

3.1.5 Categorias de Análise

Para responder à pergunta de pesquisa e atender os objetivos desse estudo, a análise ocorreu em dois momentos: 1. Apresentando a compreensão e prática dos cooperados, dirigentes e funcionários sobre a gestão da cooperativa; e 2. A análise

se o tipo de gestão adotada pela COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC se caracteriza como autogestão ou não.

Nesse sentido, para analisar o primeiro momento da análise, foram separadas as entrevistas pelos olhares dos diretores, funcionários e cooperados. Para o segundo momento, para analisar se a cooperativa pratica autogestão ou não, foram utilizadas as dimensões do Quadro que segue:

QUADRO 2. DIMENSÃO PARA ANÁLISE DE AUTOGESTÃO

Dimensão de autogestão	Análise
Sucesso da cooperativa pela participação dos cooperados	Analisar se os respondentes entendem a importância de sua participação para o sucesso da cooperativa
Procedimentos que buscam participação dos cooperados na gestão	Analisar se os respondentes tem informações tempestivas e fidedignas sobre a organização de que fazem parte
Consulta aos cooperados sobre tomadas de decisão	Verificar se os cooperados são consultados e fazem parte dos processos decisórios
Administração da cooperativa realizada pelos funcionários com supervisão da diretoria	Verificar se os funcionários estão trabalhando em serviço dos cooperados
A cooperativa tem comprometimento com o desenvolvimento das atividades dos seus cooperados.	Verificar a responsabilidade da cooperativa com seus cooperados
Cumprimento de regras estatutárias, legislação e princípios cooperados	Verificar as responsabilidades para com a legislação, fisco e demais obrigações burocráticas.
Equilíbrio entre o crescimento da cooperativa e da dos cooperados	Verificar o serviço aos cooperados em relação ao lucro
Comunicação entre constante entre os cooperados prestando contas sobre a gestão e os atos administrativos	Verificar a responsabilidade e comprometimento de gestão da diretoria.
O cooperado contribui com o desenvolvimento da cooperativa.	Verificar o comprometimento dos cooperados com a cooperativa

FONTE: Adaptado Boesche (2015)

3.1.6 Limitações da Pesquisa

Quanto a limitação dessa pesquisa pode-se citar no que tange o próprio método delineado nesse estudo. A utilização de uma amostra por conveniência pode comprometer a inferência nos dados, impossibilitando a generalização para população.

Além disso uma limitação apontada ocorre pelo pouco tempo que se tem para fazer a pesquisa tendo em vista a disponibilidade dos sujeitos pesquisados.

A pesquisa em *lócus* ocorreu no período de fevereiro a maio de 2018, o que pode ser considerado um tempo muito pequeno para se averiguar que as respostas são realmente factíveis, considerando também que elas possam se modificar de acordo com futuros acontecimentos.

Por fim, é importante ressaltar, que a interpretação dos dados, análises e observações, estão sujeitas ao viés do autor, seu histórico, percepções, portanto, cabe aqui alertar ao leitor sobre outras vertentes de se observar um mesmo problema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 UM POUCO DE HISTÓRIA: A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES

A Cooperativa da Agricultura Familiares da RMC foi fundada no dia 8 de fevereiro de 2010. A região onde a organização se situa, foi formada principalmente em razão do ciclo do ouro no Paraná em meados do século XVI, acompanhada dos pontos de pouso de tropeiros que seguiam ao estado de São Paulo, logo depois também pelo desenvolvimento da pecuária. A origem do território é de 1819, o qual foi doado pelo capitão Antônio da Costa, que permitiu a instalação de pessoas que tivessem interesse de cuidar da terra, dessa forma, a colonização foi fortemente marcada por povos de origens polonesas, italianas, alemães e portugueses (CAMARA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO, 2017).

A cidade é conhecida como a Capital da Louça, por abrigar diversas fábricas de porcelana. Seu território é propício a agricultura, e nele destacam-se as produções de: feijão, batata, cebola, maçã, uva e pêssego (CAMPO LARGO, 2019).

A principal atividade do município não consiste na agricultura, portanto, a cooperativa foi formulada como uma forma de organizar melhor a produção dos agricultores e escoar os produtos. Quando criada, tinha com o objetivo principal o fornecimento de merenda escolar para os CMEIS da região e também de outras cidades da RMC, como Almirante Tamandaré e Campo Magro, além de carregar em suas atividades o propósito de valorizar o pequeno produtor local

Nesse sentido, a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC tem como missão:

Promover através do Cooperativismo a organização da produção, a integração e a capacitação dos cooperados, visando gerar produtos com qualidade e sustentabilidade socioambiental, a fim de atender os interesses de clientes e fornecedores (COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC, 2019).

Além de sua missão, carrega os seguintes valores: Transparência; Companheirismo; Ética; Coerência; Comprometimento; Segurança alimentar; Responsabilidade social; Persistência; Solidez; Confiança e Credibilidade. Logo após sua criação, no ano de 2011 a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC,

em parceria com outras instituições como: SENAR, A Secretaria de Desenvolvimento Rural do Município, UFPR, EMATER, SEBRAE, FATAEP, entre outros, participou de um projeto pioneiro para produção de tomates. O principal intuito do projeto era o de transformar a cidade em um polo de desenvolvimento da cultura integrada da rastreabilidade do tomate, tornando a cidade referência no assunto. Tal curso, integrou o projeto de Segurança alimentar, e teve como resultado a adoção de Hortas comunitárias escolares, incentivando o consumo desses alimentos pelos alunos, também envolveu visitas de técnicos nas propriedades, aulas, e coletas de solo para análises.

Em 2016 a cooperativa passou também a comercializar produtos no hortifrúti Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC, localizado no terminal de ônibus da cidade (FIGURA 5), oferecendo uma variedade de produtos expressiva como: frutas, verduras e legumes, doces de frutas, produtos embalados a vácuo (mandioca), polpa de frutas, extrato e molho de tomate, panificados, sucos e vinhos, todos produtos produzidos localmente. A localização do hortifrúti dentro do terminal rodoviário foi pensada pelos representantes dos produtores como uma forma de facilitar a vida de seus clientes, pois assim, eles podem acessar a loja sem sair do terminal. Além disso, tal conquista vem de encontro com uma reivindicação dos próprios produtores, que viam a necessidade de estar em contato direto com o consumidor (FOLHA DE CAMPO LARGO, 2016).

No dia 10 de agosto de 2017, foi estabelecido por meio do Decreto nº 218 a concessão da permissão de uso de bem público para manter no local a unidade de *packinghouse* a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC, para contribuir para o incremento de renda e desenvolvimento econômico e social do produtor rural. O qual concede em seu artigo primeiro a cooperativa o uso:

de bem público municipal, com as seguintes características: "Barracão de Bateias", imóvel de alvenaria do tipo "barracão" na Estrada do Cerne, nº 678, o qual está instalado no imóvel rural de matrícula 2199, cadastrado no patrimônio municipal sob o processo administrativo nº 22365/2010, à Cooperativa (DECRETO Nº 218, DE 10 DE AGOSTO DE 2017).

Dessa forma, a cooperativa pode contar com o apoio da prefeitura sem que precise dispendar recursos com aluguel, e como contrapartida, contribui em questões sociais e no desenvolvimento rural da região.

Hoje a organização conta com o total de 73 cooperados, contudo, o quadro societário é dinâmico, alguns cooperados que estão inativos nas atividades da cooperativa são desligados e novos sempre estão buscando participar, segundo informações obtidas com funcionários da cooperativa, os quais estão localizados em diferentes bairros do município.

A estrutura Administrativa é formada por um Presidente, que se encarrega pela tomada de decisão e gerenciamento dos funcionários, um Tesoureiro que cuida dos pagamentos aos cooperados, um Secretário que faz a análise dos projetos as serem implementados e uma secretária administrativa que faz as atas das reuniões. Tais membros que forma a diretoria da Cooperativa são todos eleitos de forma democrática nas assembleias que ocorrem 2 vezes ao ano.

Além dos 85 cooperados, a organização conta com um quadro de quatro funcionários, os quais são responsáveis por atividades administrativas, tais como: emissão de notas fiscais, relatórios e controles de contas a receber e a pagar, controle de entrega de produtos; comerciais na loja, como: logística do hortifrúti, organização dos produtos e atendimento aos clientes; e de apoio técnico, com a atendimento as necessidades das propriedades. As áreas de formação dos funcionários são de Administração e Agronomia.

Segundo as informações adquiridas na sede da cooperativa por meio de entrevistas, a principal atividade se desenvolve em detrimento do PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar⁷ (80% das atividades), que é um programa do governo federal, que objetiva o fornecimento de alimento a escolas públicas do mês de fevereiro a novembro. Tal programa, em decorrência da Lei nº 11.947, de 16/6/2009, é obrigado a investir pelo menos 30% na compra direta de produtos da agricultura familiar, pois, dessa forma estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades (BRASIL, 2019).

⁷ O Programa oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública. O governo federal repassa, a estados, municípios e escolas federais, valores financeiros de caráter suplementar efetuados em 10 parcelas mensais (de fevereiro a novembro) para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de matriculados em cada rede de ensino. O repasse é feito diretamente aos estados e municípios, com base no Censo Escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. Atualmente, o valor repassado pela União a estados e municípios por dia letivo para cada aluno é definido de acordo com a etapa e modalidade de ensino: Creches: R\$ 1,07; Pré-escola: R\$ 0,53; Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,64; Ensino fundamental e médio: R\$ 0,36; Educação de jovens e adultos: R\$ 0,32; Ensino integral: R\$ 1,07; Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral: R\$ 2,00; Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contraturno: R\$ 0,53 (BRASIL, 2019).

Em decorrência do PNAE, pelo menos 60 famílias são beneficiadas⁸, e assim podem garantir uma renda anual. Contudo, a cooperativa não se limita aos programas do governo, também se dedicam ao hortifrúti, e buscam parcerias para escoar seus produtos em outros mercados de comercialização.

Pelo menos 70% dos produtores tem suas propriedades lotadas no município em que a organização está instalada, dos quais produzem em sua maioria verduras e legumes. Assim sendo, os outros municípios vizinhos que participam da cooperativa produzem algumas variedades diferentes das produzidas pelos agricultores locais, como as frutas, que no caso da banana vem de Santa Catarina⁹.

Nesse sentido, a cooperativa vem buscando trazer cursos de capacitação aos produtores, incentivando que diversifiquem suas produções, como por exemplo por meio da produção de pomares. Em seus oito anos de funcionamento a cooperativa tem fortalecido a agricultura familiar do município e nos últimos anos tem demonstrado uma boa gestão de fluxo de caixa, o que garante o pagamento e até mesmo o adiantamento a produtores, o que até então não havia ocorrido.

4.2 A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS.

“Trabalhar em cooperativa é diferente do que trabalhar em outros tipos de empresa” (declaração do Funcionário 1 da cooperativa). Essa foi a perspectiva de um funcionário da Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC quando falava entre as diferenças de se trabalhar em uma empresa cooperativa uma convencional.

Ao conversar com os funcionários da cooperativa tornou-se perceptível que eles conhecem e tem experiência em se trabalhar com o cooperativismo, portanto, entendem que trabalham a serviço de todos os produtores e buscam aplicar em suas atividades e disseminar entre os cooperados os valores de tais organizações.

Os funcionários afirmam que as principais diretrizes e direcionamentos de suas atividades são originárias da diretoria da organização:

Eles que passam as coordenadas, e a gente trabalha conforme as coordenadas deles, além dos serviços que vamos dizer que já é habitual,

⁸ 60 famílias, pois dos 77 cooperados, alguns são da mesma família.

⁹ Em entrevista, o funcionário mencionou que chamam de “bananeiros”.

eles sempre passam alguma coisa que eles esperam que faça dentro da cooperativa durante aquele período (FUNCIONÁRIO 2)

Nesse sentido, os funcionários salientam que a diretoria (presidente, secretários e tesoureiro) são muito presentes na cooperativa, “tudo eles estão sabendo” (FUNCIONÁRIO 1), assim, percebem que eles se envolvem totalmente no processo de gestão e de tomada de decisão, ficando a cargo dos funcionários principalmente os papéis burocráticos, atividades administrativas, operacionais, produção de relatórios financeiros e rotineiros, agir como canal de comunicação entre a diretoria e os cooperados, sendo todas as atividades orientadas pela diretoria, assim como pode ser observado na seguinte fala:

É tudo decidido em reuniões, que nem eu falo assim, de quinze em quinze dias tem reunião da diretoria, tem reunião do pessoal do conselho fiscal, a...né, o tesoureiro tá sempre, então pelo menos sempre o presidente, o vice e o tesoureiro eles sempre tão reunidos com a gente discutindo o que que tá acontecendo, sempre uma vez por semana aparecem aqui, da um parecer, normalmente mais o tesoureiro que vem pra vê as questões de pagamentos e *tais*, mas sempre estão presentes (FUNCIONÁRIO 2).

Nessas reuniões são delineados os principais pontos de ação de como serão decididas as atividades, as condutas, os projetos a serem executados, as regras de como proceder na cooperativa, com as mercadorias recebidas, com as perdas, etc..

Um assunto importante que emergiu em uma das conversas com os funcionários, está relacionado as perdas de frutas e verduras do hortifrúti, principalmente a respeito de como proceder nos casos em que os alimentos estão chegando em seu prazo de validade. Nesse sentido, foi destacado que os funcionários por determinação da diretoria, sempre entram em contato com os produtores que fizeram as entregas, lhes perguntando qual o destino que tais produtos devem tomar, assim sendo, a cooperativa inclui os próprios agricultores na tomada de decisão de forma direta. Tal ponto é salutar na discussão sobre autogestão, pois nesse caso, a tomada de decisão é feita por seus principais interessados.

Nesse momento, é importante enfatizar que os funcionários desempenham um papel muito importante no processo de comunicação entre os cooperados e a diretoria, pois, em muitos casos os agricultores trazem seus problemas e sugestões diretamente aos funcionários, e não à diretoria. Portanto, os funcionários são considerados o principal canal de comunicação entre a diretoria e o cooperado, que

por meio de relatórios e reuniões com os dirigentes, pois levam as vozes dos agricultores para as pautas de assembleias.

Assim sendo destaca-se que as principais pautas das assembleias são definidas antes, mediante as inquietações trazidas pelos cooperados aos funcionários, e também as ideias da diretoria, assim sendo: “a maioria das ideias eles já deixam elaboradas, e ..., pra não demorar mesmo né, porque ninguém aguenta ficar numa assembleia um montão de tempo, então as ideias já vem meio que mastigada, e vai para votação” (FUNCIONÁRIO 2). Entretanto, cabe destacar que os cooperados também tem a liberdade de pronunciamento, além das pautas já pré-estabelecidas.

Portanto, os funcionários apresentaram uma visão muito positiva para com a diretoria, apontaram que ela já está no cargo eleita democraticamente a três mandatos, e desde então o caixa da organização está sempre positivo, e em alguns casos existe até mesmo a oportunidade de se fazer adiantamentos aos agricultores. Além disso, os trabalhadores comentam que os dirigentes têm experiência em gestão, e veem aquilo como um negócio que deve ser levado a sério, e bem planejado.

Assim como com os dirigentes, os funcionários têm uma boa relação com os cooperados, comentam que conhecem todos os associados pelo nome, e que as dinâmicas do trabalho fazem com que conheçam as histórias de vida e suas trajetórias.

Nesse sentido, percebe-se que ponto muito importante mencionado pelos funcionários é relativo a visão que alguns produtores têm sobre cooperativa, pois para eles a organização é apenas um ponto de venda, ou um local de resolver os problemas, e não conseguem enxergar a cooperativa como uma organização formada por eles, o que é uma ameaça para autogestão. Contudo, cabe salientar que esse cenário está mudando, muitos produtores já passaram a entender a importância de se enxergar como donos do negócio.

Entretanto, uma grande barreira no que diz respeito aos produtores se enxergarem como membros da cooperativa, na questão apontada pelo Funcionário 1: “*Para alguns produtores [...] o negócio do produtor é a roça, a gente aqui trabalha com tudo que é administrativo [...] com burocracia*”. Dessa forma, alguns produtores não veem a necessidade de participar da gestão e fazer cursos, pois não entendem

a importância de seu papel na cooperativa, entretanto, cabe salientar que nem todos os produtores pensam assim, muitos acreditam na causa.

Nesse sentido, os funcionários encontram diversos desafios em se trabalhar com os princípios cooperativos, buscam fazer com que os agricultores entendam seus papéis de construtores daquela organização, além de incentiva-los a colocar suas opiniões nas assembleias e também as levar até a direção. Pois, para alguns produtores, a diretoria é vista como um “patrão”, dessa forma, eles aceitam tudo que é colocado em assembleia, sem manifestar a opinião, e depois procuram os funcionários para reclamar sobre as decisões e as dificuldades que enfrentam.

Outro ponto que cabe salientar apontado pelos funcionários está no desafio em encontrar profissionais capacitados no ramo do cooperativismo, tais como advogados e contadores, dessa forma, pois a legislação específica relativa ao cooperativismo, em alguns casos, eleva o grau de dificuldade na execução das atividades.

4.3 A COOPERATIVA NA PERSPECTIVA DOS COOPERADOS.

Ao analisar os olhares dos cooperados sobre a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC, foi possível evidenciar algumas perspectivas comuns que levaram os agricultores a se associar. A principal, consistia na oportunidade de melhorar as vendas e realizar o escoamento da produção, pois antes da cooperativa alguns produtos acabavam estragando e faltavam mercados para o escoamento, portanto após a associarem-se a organização, vislumbraram a oportunidade aumentar as vendas e diminuir as perdas.

Nesse sentido, “vender a produção” (AGRICULTOR 2), e fazer a “venda dos produtos” (AGRICULTOR 3), “vender mais” (AGRICULTOR 1), foram os principais fatores que motivaram tais agricultores a fazerem parte da cooperativa. Pois, analisando o panorama geral, antes de entrarem na cooperativa, alguns agricultores tinham renda familiar “boa, mas faltava mercados para escoar produção” (AGRICULTOR 2), outros, consideravam a renda era “apertada” (AGRICULTOR 3). Então, após se associarem, de maneira geral, eles comentam que suas rendas passaram a ser maiores e mais garantidas.

Assim como a renda, a produção passou a se modificar, após a entrada na cooperativa, as variedades plantadas aumentaram e alguns agricultores passaram a produzir mais tipos de verduras e também frutas. O Agricultor 2 aponta que sua produção “melhorou bastante, passei a produzir maior variedade de verduras”. Além dele, outros agricultores também consideram que aumentaram a produção e que vem como vantagem ser cooperado.

Uma das cooperadas em entrevista comentou que ficou sabendo sobre a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC por meio de um cliente, ela conta que: “o rapaz que veio comprar as mudas aqui, me disse assim, que, era...era muito bom né, que os preços eram bons, e ... e que era bom de ser lidar, que recebia, e que era tudo certinho né, essa foi a minha principal razão” (AGRICULTOR 1). Um produtor, citou que teve conhecimento “através de outro cooperado” (AGRICULTOR 3), nesse sentido, percebe-se que muitos agricultores conheceram a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC por indicação, assim sendo, percebe-se a aprovação dessa organização por grande parte do público que mora na cidade.

Nesse sentido percebe-se que a cooperativa tem cumprido seu papel, no que diz respeito a solucionar problemas de mercado encontrado por esses agricultores no escoamento de sua produção, pois muitas vezes eles tinham produtos, contudo não tinham mercado. Dessa forma, pode-se considerar que Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC mantém em sua caminhada os princípios implementados pelas cooperativas pioneiras, de corrigir os problemas criados pelo mercado, fornecendo serviços a seus associados.

Contudo, observa-se nas entrevistas que os próprios agricultores apontaram que não participam dos cursos promovidos pela cooperativa, alguns deles por não terem tempo, outros por se interessarem pelo assunto diretamente. Entretanto um respondente participou do curso de boas práticas e especialização em folhosas promovido pela cooperativa.

Assim sendo, no que tange a participação ativa dos produtores nas assembleias destaca-se que alguns entrevistados não participam, contudo, outros participam, e quando não podem, solicitam que alguém da família o represente. A Agricultura 1 aponta que:

Sempre é passado, o aviso a gente sempre têm. [...] tanto que no começo do ano fizeram a assembleia, uma reuniãozinha lá para prestar conta do ano que fechou, etc., [...] meu marido foi. Então a gente procura

acompanhar, eles passam para gente quando tem as reuniões, se a gente não vai é porque não quer, mas pelo menos nós aqui somos avisados [...] sempre passam as mensagens... dizendo, a tals... ou quando a gente tá lá, tem assembleia, tem isso aquilo, sempre é passado [...] a comunicação é ótima.

Ou seja, percebe-se pela fala da agricultora que os dirigente e funcionários da Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC sempre estão entrando em contato e buscando manter os agricultores próximos da cooperativa principalmente para informa-los sobre prestações de contas, novos projetos, novas decisões que a serão tomadas.

Além disso, é possível perceber que as decisões que são tomadas pelos dirigentes, ocorrem de forma democrática e levam em consideração a opinião dos cooperados e também observam as necessidades de cada um, sempre buscando o melhor para todos, assim como observado na fala que segue:

“Eu tenho liberdade de expor minha opinião, só que alí o pessoal vai ter que estudar o que é melhor, a maioria que tem que vencer né, que a gente, não pode... não pode mandar sozinho, mas a gente tem voz, tem voz [...] eu acho que eles dão espaço para a gente falar [...] resolve tudo não pode claro, mas o espaço, o espaço é aberto para gente... tem a liberdade de falar (AGRICULTOR 1)”

Assim sendo, torna-se visível que as práticas de tomada de decisão são baseadas no consenso de todos e por meio de voto, e não por meio de um cálculo racional que vise a lucratividade como ocorre nas sociedades empresárias. Dessa forma, a gestão da cooperativa considera cada necessidade dos cooperados que são expostas aos dirigentes e as adapta ao bem-estar de todos. Tais atos trazem uma ideia de pertencimento a organização, como pode ser percebido na entrevista:

“eu me sinto importante, eu acho que eu pertenco a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC, porque a partir do instante que você se compromete com alguma coisa, ou você é ou você não é, tem que ser responsável por aquilo que você falou, não é que eu vou dizer: ‘ ai, eu sou da cooperativa depois eu nunca vou vender nada, ou não vou levar a sério, ou você leva a sério e é da cooperativa, ou você cai fora e deixa espaço para o outro [...] então eu acho que cada um é importante, independente quem vende mais, quem vende menos, é isso, quem ta lá, ta fechando o espaçozinho seu e, se faltar, o espaço fica aberto (AGRICULTOR 1)”

Nesse sentido, a partir do trecho destacado da entrevista percebe-se o que Koslovski (2004) aponta sobre autogestão, no que diz respeito a responsabilidade individual com o que é comum a todos, e não somente participação no todo,

percebe-se assim, que os agricultores têm essa noção de responsabilidade, de conjunto e de cooperação.

Eu enxergo a cooperativa assim... de uma maneira assim... como se fosse uma família, uma união que eu acho que todos nós temos que trabalhar juntos e certos, que nós temos que ser honestos, certinho assim tipo, ninguém querer atrapalhar ninguém todo mundo querer se ajudar, tentar fazer melhorar para que a cooperativa cresça e que a qualidade dos nossos produtos e a venda aumente, quem sabe até esparrama um negócio, uma coisa maior e melhor né, que seja melhor para todas as famílias que participam cooperativa, não só para gente né, porque a gente não vai melhora sozinho, a gente precisa um do outro” (AGRICULTOR 1).

4.4 A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC NA VISÃO DAS LIDERANÇAS

A liderança foi eleita de forma democrática por assembleia a tem a aprovação do público cooperado por três gestões. O Presidente, o Vice, o Tesoureiro e o Secretário, são produtores que se dedicam a trabalhar na organização da gestão da cooperativa, além de fornecer produtos e trabalhar em outros empreendimentos pessoais.

Na visão dos dirigentes da organização, a principal função da Cooperativa consiste em proporcionar uma forma de inserir os produtos dos cooperados no mercado, e também de participar de políticas públicas como o PNAE. Nesse sentido, “a cooperativa faz a ponte entre a produção e o comércio, ajudando os cooperados a ter onde colocar seu produto, sendo no mercado local e nas merendas municipais e estaduais” (LÍDER 1).

Nesse sentido, a diretoria busca fazer a gestão de maneira clara com todos os cooperados, explorando as melhores formas de inserir os produtores em cada ação, analisando as possibilidades e também os limites da própria cooperativa. Busca sempre estar ciente do que acontece no dia-a-dia da cooperativa, se reunindo com os funcionários e verificando os relatórios por eles entregues. Assim sendo, na visão dos dirigentes “A cooperativa tem uma gestão sólida, com a diretoria sempre presente nas decisões” (LÍDER 1).

Para manter uma gestão sólida, a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC tem iniciativas para a participação dos cooperados em sua gestão, o que acontece principalmente “em assembleias” onde, “os cooperados podem dar suas opiniões a hora que se sentirem confortáveis, sendo positivas ou negativas a pauta”

(LÍDER 1). Além disso, a diretoria busca outras formas de incentivar os cooperados na participação da gestão da cooperativa, uma dessas formas é “através de projetos com o governo como o Mais Gestão ¹⁰ que em grande maioria são os cooperados não participantes da diretoria que fazem parte.” (LÍDER 1).

Os lideram salientam que tem autonomia nas decisões como dirigentes, contudo, comentam que isso ocorre sempre “junto com a diretoria e consultando sempre os cooperados”. Portanto, se percebe que a decisão não está centrada em apenas um agente de forma autoritária, mas sim de forma democrática levando em consideração todos os atores envolvidos.

Contudo, os dirigentes observam uma baixa participação efetiva para dos cooperados nas pré-assembleias, assembleias e atividades de integração, o que para autogestão é um grande empecilho, pois, tal realidade dificulta que a voz de todos seja representada em ações.

4.5 A AUTOGESTÃO NA COOPERATIVA.

Observando os dados coletados por meio da perspectiva dos três principais atores que formam a cooperativa, foi possível perceber as principais características que concernem a gestão da Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC.

Nesse sentido, percebeu-se que a diretoria, a qual está em seu terceiro ano gestão, é muito bem vista tanto pelos cooperados, quanto pelos funcionários, pois, segundo suas declarações, ela “no geral funciona bem, roda bem, eles dão atenção... né, escutam, então sempre prevalece a ideia dos cooperados né”, isso ocorre pois “são pessoas sérias, organizadas, sempre tem relatórios, tentam ser o mais claro possíveis com o cooperado” (FUNCIONÁRIO 1), e tem também a

¹⁰ O programa “Mais Gestão” busca promover o fortalecimento de cooperativas da agricultura familiar, por meio da qualificação de seus sistemas de gestão (organização, produção e comercialização). O objetivo é qualificá-las e garantir o acesso a mercados, especialmente ao aberto pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Usa a metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) - baseada, em larga medida, em ferramentas de apoio à decisão, visando o aprimoramento das diferentes áreas funcionais das cooperativas: organizacional, comercial, industrial, ambiental, financeira e pessoal - específica para cooperativas da agricultura familiar. Isto, porque as cooperativas da agricultura familiar têm sido, de forma crescente, confrontadas com a exigência de aprimorarem suas práticas de gestão, de modo a alcançarem melhores resultados de mercado e renda para seus cooperados. O Programa “Mais Gestão” atende as cooperativas detentoras de DAP Jurídica, especialmente as produtoras de gêneros alimentícios adequados à Alimentação Escolar e produtoras de Biodiesel, que possuem estrutura e organização para atender as demandas dos mercados. Hoje são atendidas mais de 400 cooperativas distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Bahia, Sergipe, Alagoas, Maranhão, Piauí, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. (MDA, 2019).

confiança dos agricultores, pois segundo a entrevistada “eu me sinto muito bem com eles” (AGRICULTOR 1).

Quanto a forma de tomada de decisão, percebeu-se que esta é feita principalmente levando as pautas para as assembleias, as quais são ministradas pelos dirigentes escolhidos por meio de voto, pelo presidente, secretário e tesoureiro, e também pelos funcionários. Nesse sentido, a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC cumpre com o que a OCB (2019) chama de autogestão, que é a maneira pela qual os próprios associados, democraticamente e por meio autoridade legítimas de representação, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão.

A cooperativa mostrou ter procedimentos que buscam a participação dos cooperados no processo decisório, tanto pelas assembleias, como pelas iniciativas da diretoria nas consultas individualizadas com os produtores de como proceder com produtos, nas distribuições das entregas das merendas de acordo com a produção de cada cooperado, sem prevalecer apenas a opinião da diretoria.

Observou-se também que a cooperativa sempre busca informar e solicitar a opinião de seus cooperados quando tem oportunidade de realizar novos investimentos, novos projetos, ou expandir a atuação. Dessa forma mantem o comprometimento de desenvolver atividades que visem a evolução de seus cooperados e não apenas dos lucros da cooperativa, tendo em vista sempre que o sucesso da cooperativa é o sucesso dos cooperados.

Percebe-se, que a ideia do o sucesso da cooperativa estar na participação ativa de seus cooperados em todas as suas ações é muito forte, contudo, esse é um dos grandes pontos que os funcionários buscam aprimorar, pois, grande parte dos cooperados ainda encontram dificuldade de se enxergar como “donos” da cooperativa, pois muitas vezes se veem como funcionários ou apenas fornecedores, dificultando o processo de autogestão.

Ainda, cabe salientar, que como mencionado pelos funcionários, muitos cooperados acabam tendo dificuldades de se expressar em assembleias e com a diretoria, portanto, repassam seus problemas aos funcionários, sem lhes mostrar a solução, não entendendo seu papel na construção e apontamento de possíveis caminhos para o desenvolvimento de ações efetivas para o melhoramento do conjunto.

Para finalizar, o Quadro que segue sintetizou as principais características apontadas pelos entrevistados acerca da gestão da cooperativa.

QUADRO 3. RESUMO DAS ENTREVISTAS

Princípio autogestionário ¹¹	Transcrição direta
Sucesso da cooperativa pela participação dos cooperados	<p>“com certeza, né..., porque, vamos dizer assim, sem os cooperados não existe cooperativa [...] tem que ser uma ajuda mutua ali né... entre os dois [...] tem que ter união” (FUNCIONÁRIO 2).</p> <p>“eu acho que todos nós temos que trabalhar juntos e certos, que nós temos que ser honestos, certinho assim tipo, ninguém querer atrapalhar ninguém todo mundo querer se ajudar, tentar fazer melhorar para que a cooperativa cresça e que a qualidade dos nossos produtos e a venda aumente, quem sabe até esparrama um negócio, uma coisa maior e melhor né, que seja melhor para todas as famílias que participam cooperativa, não só para gente né, porque a gente não vai melhora sozinho, a gente precisa um do outro” (AGRICULTOR 1)</p>
Procedimentos que buscam participação dos cooperados na gestão	<p>“com o Mais Gestão que em grande maioria são os cooperados não participantes da diretoria que fazem parte” (LÍDER 1).</p> <p>“vai para assembleia, e só é executado se todo... todo mundo concordar né, a maioria no caso” (FUNCIONÁRIO 2)</p>
Consulta aos cooperados sobre tomadas de decisão	<p>“além das reuniões das reuniões que tem individuais, toda a tomada de decisão, todas as reuniões, tipo ah...<i>vamo</i> toma uma decisão dos fruticultores, <i>vamo chama</i> os fruticultores, semana passada teve isso. Ah... <i>vamo</i> toma alguma decisão do pessoal de hortaliças, <i>vamo</i> chamar o pessoal de hortaliças, ou é uma decisão geral [...] tudo em pauta de assembleia, tudo... eh... com... autorização, se não, não é feito nada ”</p>
Administração da cooperativa pelos funcionários com supervisão da diretoria	<p>“tudo eles estão sabendo” (FUNCIONÁRIO 1)</p> <p>“eles que passam as coordenadas, e a gente trabalha conforme as coordenadas deles, além dos serviços que vamos dizer que já é habitual, eles sempre passam alguma coisa que eles esperam que faça dentro da cooperativa durante aquele período” (FUNCIONÁRIO 2)</p> <p>“ eles –os <i>produtores</i>- usam essa ponte para fazer contato com a diretoria” (FUNCIONÁRIO 2)</p>
Cumprimento de regras estatutárias, legislação e princípios cooperados	<p>“isso sempre certinho” (FUNCIONÁRIO 2)</p>
Equilíbrio entre o crescimento da cooperativa e da dos cooperados	<p>“ o desenvolvimento deles –dos <i>cooperados</i>- é o futuro da cooperativa né... então a gente incentiva a fazer boas práticas, eh... melhorar... tem vários programas do governo que eles estão fazendo também” (FUNCIONÁRIO 2)</p> <p>“ caminha junto... lógico que pensa [...] tem que dá lucros né, então..., mas não é, esse lucro não é independente dos cooperados, que a gente depende deles né, então ah...<i>vamo</i> <i>faze</i> uma produção de suco de poçã, quem vai querer, como que funciona, então, todo há um circulo junto, não é nada sozinho”</p>

¹¹ Os princípios autogestionários foram elaborados de acordo com a dissertação apresentada por Boesche (2015)

Comunicação entre constante entre os cooperados prestando contas sobre a gestão e os atos administrativos	<p>“sempre é passado, o aviso a gente sempre têm. [...] tanto que no começo do ano fizeram a assembleia, uma reuniãozinha lá para prestar conta do ano que fechou, etc, [...]eles passam para gente quando tem as reuniões, se a gente não vai é porque não quer, mas pelo menos nós aqui somos avisados [...] sempre passam as mensagens... dizendo, a tals... ou quando a gente tá lá, tem assembleia, tem isso aquilo, sempre é passado [...] a comunicação é ótima.” (AGRICULTORA 1)</p> <p>“sempre nas assembleias e, a gente agora ta fazendo [...] a prestação de contas é feito semestral, ajuda o produtor a ver isso”</p>
---	---

FONTE: A autora (2019).

Nesse sentido, a partir das análises realizadas, as principais práticas de autogestão identificadas pelos principais envolvidos da cooperativa estudada estão evidenciadas no Quadro 3.

QUADRO 4 PRINCIPAIS PRÁTICAS DE AUTOGESTÃO

Princípio autogestionário ¹²	Funcionários	Cooperados	Dirigentes
Sucesso da cooperativa pela participação dos cooperados	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente
Procedimentos que buscam participação dos cooperados na gestão	Concordam Totalmente	Concordam Parcialmente	Concordam Totalmente
Consulta aos cooperados sobre tomadas de decisão	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente
Administração da cooperativa pelos funcionários com supervisão da diretoria	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente
Cumprimento de regras estatutárias, legislação e princípios cooperados	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente
Equilíbrio entre o crescimento da cooperativa e da dos cooperados	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente
Comunicação entre constante entre os cooperados prestando contas sobre a gestão e os atos administrativos	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente	Concordam Totalmente

FONTE: A autora (2019).

A partir da análise do Quadro 4, fica claro que as práticas de autogestão são praticadas na cooperativa, contudo, o único item que não foi identificado como “Concordam Totalmente”, foi elencado para opção ‘Procedimentos que buscam participação dos cooperados na gestão’, pois observa-se que os cooperados participam da cooperativa de forma ativa, mas para isso necessitam da mediação dos funcionários.

¹² Os princípios autogestionários foram elaborados de acordo com a dissertação apresentada por Boesche (2015)

Portanto, ressalta-se que este é um item que deve ser trabalhado na cooperativa, a fim de desenvolver a autonomia dos cooperados, para que eles possam entender a importância da articulação conjunta na organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa pesquisa, teve como objetivo analisar como os cooperados, dirigentes e funcionários da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC, compreendem e participam da gestão da cooperativa, e se tal gestão se configura como autogestão. Pois, tendo em vista a relevância do cooperativismo no cenário da agricultura, verificou-se a necessidade de buscar entender dentro do campo Negócios, como o processo de gestão se aplica nessa área.

Assim sendo, foi realizado um estudo de caso na Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC, utilizando as técnicas de coleta de dados de entrevista estruturada, semi estruturada e não estruturada, com diretores, funcionários e cooperados, as quais foram submetidas a análise de conteúdo.

Nesse sentido, a partir da análise realizada ficou evidente que a gestão da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC é realizada de uma forma aberta e democrática. Ficou evidente que a maior parte do processo de gestão é realizado pela diretoria, a qual é auxiliada pelos funcionários da organização.

Quanto a compreensão dos cooperados sobre o processo de gestão, evidencia-se que eles acreditam que a gestão leva em consideração a opinião de todos os cooperados, bem como o bem-estar de todos.

Na visão da diretoria, a gestão é realizada de forma democrática e não centralizadora, assim como se evidencia nas premissas da autogestão, e ainda, que são levadas em consideração as particularidades de cada produtor nas decisões, para que todos na medida do possível sejam beneficiados.

Contudo, tanto a diretoria como os funcionários da cooperativa, apontam que em relação as práticas de gestão, os produtores têm dificuldades de participarem do processo decisório e de expressar suas sugestões, e que muitas vezes apenas concordam com as pautas colocadas pelas diretorias nas assembleias.

Dessa forma, é importante entender que, mesmo considerando a baixa participação dos agricultores no processo de gestão, eles não deixam de cumprir, e respeita as premissas do cooperativismo, e sempre realizam as entregas de produtos com qualidade e no prazo correto.

Nesse sentido, a Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC, em seus nove anos de existência tem conseguido ser muito bem vista e aprovada tanto por

seus cooperados como pela população da região, e como qualquer outra organização, enfrenta desafio. Nesse sentido, os próprios funcionários e diretores apontam existe uma baixa atuação dos cooperados nas assembleias e nas decisões, mas que a cooperativa vem trabalhando para fazer com que todos seus cooperados entendam seu importante papel na organização, e participem no processo decisório.

Assim sendo, com base na análise desse trabalho, pode-se considerar que as práticas de gestão da Cooperativa de Agricultores Familiares da RMC estão alinhadas aos conceitos de autogestão. Contudo, se sugere a organização trabalhe fortemente para aumentar participação dos cooperados no processo de gestão.

Ressalta-se que outras questões emergiram no trabalho, como questões de gênero, novas ruralidades, acesso a crédito, entre outros. Assim, fica aberta a oportunidade para pesquisas futuras abordarem tais temáticas.

REFERENCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 2. ed. São Paulo/Campinas: Hucitec/Unicamp, 1998.

ALMEIDA, Jalcione e NAVARRO, Zander, **Reconstruindo a agricultura: idéias e ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável**. Porto Alegre, Editora da Universidade (UFRGS), 1997. pp. 204-215.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. Tese, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.178 p .

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTUCCI, (org) **ECONOMIA SOLIDÁRIA: Outra economia a serviço da vida acontece**. Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES, 2010. pp. 15.

BOESCHE, Leonardo. **Relação entre Autogestão e Governança em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. Curitiba, ISAE: 2015. Dissertação de Mestrado – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, Curitiba: 2015.

BRASIL – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Sobre o PNAE**. 2019. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-sobre-o-programa/pnae-sobre-o-pnae>. Acesso em 15 de maio de 2019.

BRASIL. LEI Nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário oficial da União, Brasília (DF), 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso: 15 de fevereiro de 2019

Bulgarelli, Waldírio. **Sociedade comerciais: sociedades civis e sociedades cooperativa; empresas e estabelecimento comercial: estudo da sociedade comerciais e seus tipos, conceitos modernos de empresa de estabelecimento, subsídios para o estudo de direito empresarial, abordagem às sociedades civis e cooperativas**. 8. ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

BRYMAN, Alan.; BELL, Emma. **Business research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

CAMARA MUNICIPAL DE CAMPO LARGO. História de Campo Largo. 2017. Disponível em: <http://www.campolargo.pr.leg.br/institucional/historia/historia-de-campo-largo>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019

CAMPO LARGO. Prefeitura Municipal de Campo Largo. Dados do Município. 2019. Disponível em: <https://www.campolargo.pr.gov.br/dados-do-municipio/>. Acesso: 20 de fevereiro de 2019

CHAYANOV, Alexander V. Sobre a teoria dos sistemas econômicos não capitalistas. In: GRAZIANO DA SILVA, José; STOLCKE, Verena (Org.). **A questão agrária**. São Paulo: Brasiliense, 1981, p.134-163.

Chizzotti, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DEMO, Pedro. **Conhecer & Aprender**. Porto Alegre: ARTMED, 2000. Subversiva: Tecnologia, Poder e Democracia . Pág 222-246. Disponível em: < http://www.sfu.ca/~andrewf/feenberg_luci.htm e <http://www.sfu.ca/~andrewf/coletanea.pdf> >. Tradução para o português por Luci Bonini, de Critical Theory of Technology: An Overview. Tailoringbiotechnologies. Center for Tailoring Biotechnologies and Genomics, Wageningen, The Netherlands. Vol. 1, Issue 1, Winter 2005, pp: 47-64. Disponível em: < http://www.tailoringbiotechnologies.com/1_1_Feenberg.pdf. > Acessos desde 2008

GRAZIANO DA SILVA, J. **A modernização dolorosa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GNOATTO, A. A.; PIACESKI, E. E. . Cooperativismo: a busca de um modelo de gestão. In: XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Cuiabá, 2004. p. 455-455.

FAO/INCRA. Diretrizes de política agrária e desenvolvimento sustentável. Brasília, Projeto UTF/BRA/036, nov. 1996.

FOLHA DE CAMPO LARGO. Tudo produzido em Campo Largo. 2016. Disponível em: <http://www.folhadecampolargo.com.br/noticias/geral/tudo-produzido-em-campo-largo-38441>. Acesso em 23 de fevereiro de 2019

HIGA, W. T. M.. AS REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE A CIDADANIA E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. In: I Simpósio Estadual Lutas Sociais na América Latina, 2005, Londrina/PR. Gepal - Ciências Humanas UEL, 2005.

HOLYOAKE, G. J. Os 28 tecelões de Rochdale. 5. ed. Porto Alegre: WS, 2004.

ICA *International Co-operative Alliance*. *What is a cooperative?*. 2019 Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

JÄGER, Wilhelm. **As cooperativas brasileiras à luz da moderna teoria da cooperação**. Curitiba: Ocepar, 1994.

JOLLIVET, Marcel. MENDRAS, Henri (dir.) **Les collectivités rurales françaises; Étude comparative de changement social**. Paris, A. Colin, 1971. 223 p.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. SESCOOP-PR, Curitiba/Paraná, 2004.

LAMARCHE, Hugues. **Agricultura familiar: uma realidade multiforme**. Campinas, Unicamp, 1993.

LOURENZANI, W. L. Modelo dinâmico para a gestão integrada da agricultura familiar. São Carlos, 2005

MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo e Associativismo no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>

MARX, Karl. **O Capital**. Nova York: Internacional Publishers, 1967

MARX, Karl. **Formações econômicas pré-capitalistas**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MAURER JUNIOR, Theodoro Henrique. **O cooperativismo: uma economia humana**. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Cooperativismo na agricultura familiar**. 2019. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/cooperativismo-na-agricultura-familiar>. Acesso em: 25 de abril de 2019

_____. **Mais Gestão**. 2019. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-maisgestao/sobre-o-programa>. Acesso em: 27 de abril de 2019

MENDRAS, Henri. **La fin des paysans**, 2. ed. Paris, Actes Sud, 1976.

MÜLLER, G. Observação sobre a economia política da agricultura brasileira. Rascunho, Araraquara, n.14, p. 1-65. dez. 1990.

NASCIMENTO, Claudio. **Autogestão e o Novo Cooperativismo**. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Brasília, 2004. pp. 02

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, pp. 2168–2177, 2008.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. História do Cooperativismo brasileiro. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb> Acesso: 30 de fevereiro de 2019

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. 2019. Disponível em: <http://www.agropar.coop.br/ocepar-organizacao-das-cooperativas-do-parana.html> Acesso: 30 de fevereiro de 2019

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. O cooperativismo no Paraná e o sistema OCEPAR. 2019. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso: 30 de fevereiro de 2019

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. Brasília: OCB, 1982.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. A Região Metropolitana de Curitiba – RMC. 2019. Disponível em :<https://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/a-regiao-metropolitana-de-curitiba-rmc/2666>. Acesso em 15 de janeiro de 2019.

RAMOS, Guerreiro Alberto. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *Revista de Administração Pública*. vol.19 nº. 2 (3-12) ABR/JUN. Rio de Janeiro, 1984.

ROCHA, R. J. S.; CABRAL, J. P. C. Aspectos históricos da questão agrária no Brasil. *Revista Produção Acadêmica – Núcleo de estudos urbanos regionais e agrários/ NURBA* – vol. 2, n. 1, junho, 2016, p. 75-86. Disponível: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bzLlb2GblfMJ:https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/producaoacademica/article/download/2963/9286/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

SANTOS, Ariovaldo, Gouveia, Fernando Henrique Camara, VIEIRA, Patricia dos Santos. **Contabilidade das sociedades cooperativas: Aspectos gerais e prestação de contas**. 2º edição, São Paulo: Atlas,2012.

SERAFIM, Milena Pavan. **Agricultura familiar no Brasil: um panorama sobre as políticas e instituições**. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2015. v. 1. 200p

SCHNEIDER, S. A pluriatividade no meio rural brasileiro: características e perspectivas para investigação. In: GRAMMONT, H. C. e MARTINEZ VALE, L. (Org.). *La pluriactividad en el campo latinoamericano*. Quito. Ed. Flacso -séria FORO, v. 1, p. 132-161, 2009.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: *XX Encontro Anual da ANPOCS*. GT 17- Processos Sociais Agrários, Caxambu, 1996.

WANDERLEY, M. N. B. A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n. 2, p. 29-37, jul./dez. 2000.

_____. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v.1, nº 21, Outubro, 2003.

_____. **O mundo rural como espaço de vida: reflexões sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009.

WANDERLEY, Maria de Nazareth B.. O campesinato brasileiro: uma história de resistência. **Revista de Economia e Sociologia rural** vol.52 supl.1 Brasília 2014

WENDLING, Marcos. Administração Rural: a Implementação de estratégias administrativas tem influência na rentabilidade de propriedades rurais familiares que produzem leite.

YIN, Robert . **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

6 ANEXOS

6.1 ANEXO I

Roteiro de entrevista com a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC

1. Faz quanto tempo que existe a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC aqui em Campo Largo?

2. Quantos funcionários têm aqui na cooperativa?

3. Comente um pouco sobre o que a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC faz.

4. Como funciona a gestão da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

5. A COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC tem iniciativas para participação dos cooperados na sua gestão? Quais são elas?

6. Você sente que tem autonomia nas suas decisões como dirigente? Que tipo de autonomia?

7. Quantas vezes você esteve na gestão?

8. Qual é a porcentagem de participação dos cooperados nas:

a. Pré Assembléias

b. Assembléias

c. Atividades de integração

9. Quais as linhas de crédito disponibilizadas pela COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC que, na sua opinião, vão ao encontro da sustentabilidade da agricultura familiar?

10. Além dessas linhas, quais são as ações da organização para a sustentabilidade da agricultura familiar?

6.2 ANEXO II

Roteiro de Entrevistas com os Agricultores da Cooperados da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC

1. Tempo de cooperado:

2. qual foi o principal motivo para se associar na COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

Antes de ser cooperado

A) Aspecto familiar

1. Quantas pessoas moravam na propriedade?

2. Quantas pessoas da família trabalhavam na propriedade?

3. Quem administrava os recursos da família?

B) Aspecto financeiro

4. Como era a renda familiar antes de participar da cooperativa?

5. Quantas pessoas dependiam da produção e da renda da propriedade?

6. O Sr.(a) participava de alguma organização na comunidade ou fora dela?

Quais?

7. Como você ficou sabendo da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

C) Aspecto produtivo

8. O que era produzido na propriedade antes de se associar a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

9. Tinha acesso à financiamento? Quais as fontes de recursos pra tocar a produção e a propriedade?

10. Como era a participação em eventos e cursos de capacitação? Quais os cursos que fez?

Depois de cooperar-se

A) Aspecto familiar

1. Mudou o número de pessoas que moram e/ou trabalham na propriedade?

Por quê?

2. Quem administra os recursos da família?

B) Aspecto Financeiro

3. O que o Sr.(a) já financiou pela COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC? Porque?

4. Tem outras fontes de recursos financeiros? Quais?

5. Como é a renda familiar depois de tornar-se cooperado? Aumentou, diminuiu ou ficou a mesma?

6. Quantas pessoas são dependentes da produção e da renda da propriedade?

C) Aspecto produtivo

1. O que o Sr.(a) passou a produzir na propriedade depois de cooperado? Melhorou ou piorou em relação à antes de ser cooperado? Para isso contou com alguma orientação da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

2. O Sr.(a) já recebeu orientação da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC sobre aspectos ambientais? Quais as principais? Qual sua avaliação da atuação da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC nessa área ambiental?

D) Participação na COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC

1. O Sr participa das pré-assembleias? Quantas vezes no ano? Porque? Qual a principal vantagem ou desvantagem de Participar? O que conquistou com essa participação?

2. O Sr. Participa das assembleias gerais da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC? Quantas vezes já participou? Porque? Qual a principal vantagem ou desvantagem de Participar? O que conquistou com essa participação?

3. O Sr. participa das atividades de confraternização promovidas pela COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC? Quais?

4. O Sr.ou alguém da família já fez algum curso promovido pela COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC? Quais e que resultados práticos tiveram?

5. Como o Sr. avalia a relação dos cooperados e a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC? Há vantagem ou desvantagem em ser cooperado?

6. Na trajetória da COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC, desde o início, o Sr. acha que houve mudanças? Quais foram as principais? Como era a atuação do cooperado no início? E agora?

7. Quais as sugestões que o Sr daria para a COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DA RMC?

6.3 ANEXO III

Perguntas norteadoras das entrevistas com os funcionários, cooperados e dirigentes.

1. Você acredita que o sucesso da cooperativa está na participação ativa de seus cooperados em todas as suas ações?
2. A cooperativa tem procedimentos que buscam a participação dos cooperados no processo decisório?
3. Sempre que a cooperativa realiza novos investimentos, novos projetos, faz a consulta dos cooperados por meio de assembleias, reuniões ou outras formas?
4. Você acredita que a cooperativa deve ser administrada por profissionais contratados, com a supervisão do conselho de administração e a concordância da Assembleia Geral?
5. A cooperativa tem comprometimento com o desenvolvimento das atividades de seus cooperados?
6. A cooperativa cumpre regras estatutárias, legislação e princípios cooperativistas, eliminando do quadro social os cooperados inoperantes ou infiéis?
7. A cooperativa deve equilibrar interesses de seus cooperados com o seu desenvolvimento econômico?
8. A cooperativa mantém comunicação constante com seus cooperados prestando contas de gestão e dos atos administrativos?
9. O cooperado contribui com o desenvolvimento da cooperativa ?

10.O crescimento dos negócios da cooperativa tem contribuído com o crescimento econômico de seus cooperados?

6.4 ANEXO IV

PROTOCOLO DE PESQUISA

Campo Largo, 30 de Janeiro de 2019.

Prezados Srs(as),

A monografia de especialização em Gestão de Negócios que está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, no setor de Ciências Contábeis, tem como tema: A Autogestão em Cooperativas Agropecuárias, sendo assim, gostaríamos de entrevistar os membros da Cooperativa de Agricultores Familiares localizados na Região metropolitana de Curitiba (RMC) para identificar tais aspectos. Contamos com a sua participação, assegurando a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos e o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo e com fins predominantemente acadêmico. Tal estudo culminará no desenvolvimento do relatório de monografia de especialização da aluna Rafaela Novaski Morges. Asseguramos ainda que ao término do estudo, o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.S^a.; para apreciação e consulta. Agradecemos antecipadamente a atenção dispensada, ao mesmo tempo em que nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que sejam necessários.

Atenciosamente,

RAFAELA NOVASKI MORGES

Pesquisadora

Dr. Anelise Figari

Orientadora