

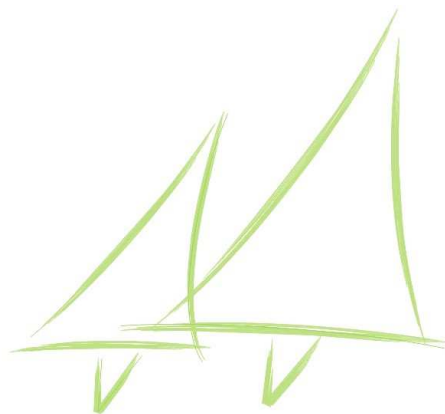
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



033 - ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL: O CASO DA COOPERATIVA CAMPOS ALTOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, BRASIL

Juventude, educação e cooperativismo

Danilo de Oliveira Sampaio
danielosampaio@ufv.br

Marina Silveira Máximo
marinamaximo@yahoo.com.br

Alair Ferreira de Freitas
alairufv@yahoo.com.br

Regiane Vieira
rvieira2004@yahoo.com.br

Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Resumo

Este trabalho objetivou identificar os limites da prática e o papel da Organização do Quadro Social (OQS) através participação social dos cooperados, analisando a relação teoria X prática no processo de aplicação. A OQS como estratégia para a gestão democrática de uma cooperativa é um processo sistemático de comunicação e integração. A pesquisa foi de caráter qualitativo e descritivo estabelecendo correlações entre variáveis e definindo a natureza destas, sendo utilizado um estudo de caso na Cooperativa Agropecuária de Campos Altos, Minas Gerais. Entrevistas, dados secundários e a observação participante foram utilizadas para se chegar aos resultados, os quais indicam a percepção do cooperado em relação ao exercício do poder (centralizado) é um fator que inibe a participação, deixando-o sem motivação. O acesso restrito às informações por parte dos cooperados foi uma barreira à OQS, assim como a falta de identificação e apropriação dos princípios

cooperativistas. Concluiu-se que a OQS demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão da cooperativa pesquisada.

Palavras-chave: Organização do Quadro Social (OQS); gestão democrática; integração.

Abstract

This work aimed at to identify the limits of the practice and the paper of the Organization of the Social Picture (OSP) through social participation of those cooperated, analyzing the relationship theory X practice in the application process. OSP as strategy for the democratic administration of a cooperative is a systematic process of communication and integration. The research was of qualitative and descriptive character establishing correlations among variables and defining the nature of these, being used a case study in agricultural Cooperative Campos Altos of Minas Gerais State, Brazil. Interviews, secondary data and the participant observation were used to arrive to the results, which indicate the perception of the cooperated in relation to the exercise of the power (centralized) it is a factor that inhibits the participation. The restricted access to the information on the part of cooperated it was them a barrier to OSP, as well as the identification lack and appropriation of the co-operative principles. It was ended that OQS demands the involvement of all cooperated them and of qualified professionals to work with the complex administration of the researched cooperative.

Key-words: Organization of the Social Picture (OSP); democratic administration; integration.

1 Gestão em organizações cooperativas

1.1 Introdução

Administrar uma organização sem fins lucrativos ou do chamado terceiro setor exige por parte dos gestores habilidades técnicas, gerenciais, conceituais, e específicas relativas ao formato de cada organização. No caso das organizações cooperativas o gestor deve ajustar o lado administrativo e econômico com o lado social interno e externo à cooperativa. Os associados possuem poder de decisão e a sociedade envolta da cooperativa depende desta para uma que ocorra um padrão de qualidade de vida razoável na comunidade, o que implica a influência da cooperativa em políticas de saúde, educação e renda. Cabe ao gestor de cooperativas a compreensão das diferenças entre associados e funcionários nas cooperativas, pois ambos são trabalhadores, contudo, os associados possuem inferência através do voto na administração da organização.

Enquanto que em uma organização mercantil a gestão é derivada da forte presença dos sócios e investidores, os quais possuem plenos poderes de decisão, na organização cooperativa a administração sofre influência direta de todos os associados/cooperados, pois cada associado possui um voto na

escolha da diretoria e em outras decisões via assembléia, independente de quantas quotas-parte cada associado possua. Desta forma, a gestão em cooperativas possui um foco mais participativo devido à sua própria natureza administrativa.

A gestão, contudo, é variável de importância quando se trata tanto de organizações que visam lucro como daquelas que possuem visão mais social, como é o caso das cooperativas. O termo gestão pode ser encarado como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Segundo Nunes (2006):

“Gestão é a forma ótima do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes que, por essa via, contribuem para a dinamização econômica e social, o desenvolvimento da organização e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários”.

O fortalecimento das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas. As cooperativas se distinguem das empresas mercantis, tanto em suas relações econômicas e sociais quanto em seu embasamento doutrinário¹. Portanto as cooperativas apresentam especificidades em suas práticas de gestão relacionadas às suas peculiaridades organizacionais, caracterizando uma forma complexa de organização. Segundo Pinho (1997), as cooperativas se concebem enquanto sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos cooperados-usuários-empresários. Estas organizações se distinguem das demais pelas seguintes características:

- Empresa sem fim lucrativo;
- Cooperados com dupla qualidade de usuário e de empresário da cooperativa²;
- Igualdade de direitos e de obrigações dos cooperados, baseada, sobre tudo, na forma de que, nas assembléias gerais, cada associado tem direito a um voto apenas (um homem = um voto ou uma voz), independente de sua participação no capital social;
- Indivisibilidade do fundo de reserva e de outros fundos, se houver, em caso de liquidação da cooperativa;

¹ A experiência-símbolo de Rochdale, dedicada fundamentalmente ao consumo, é que marca de modo mais intenso o conteúdo doutrinário do cooperativismo. Este busca a correção das distorções das economias de mercado e de planificação centralizada, bem como a própria reforma moral do homem, através de normas inspiradas nos princípios filosóficos de liberdade, igualdade, democracia, justiça social, solidariedade, dentre outros.

² Na empresa cooperativa, os associados são usuários e também os empresários, no sentido de que exercem uma atividade econômica, assumindo os riscos e repartindo, entre si, os ganhos ou perdas.

- Tratamento do capital como fator de produção, a serviço do cooperado: as sobras líquidas são distribuídas proporcionalmente às operações do associado com a cooperativa.

O modelo econômico empresarial cooperativo é consequência do fato de que a participação e o controle democrático da gestão são constitutivos desta forma específica de organização, no qual seus associados, na condição de proprietários dos meios de produção e beneficiários da ação econômica cooperativa devem assumir as decisões coletivas bem como verificar seu controle.

As cooperativas defrontam-se, portanto, com uma situação em que têm que conciliar sua atividade econômica empresarial com a concretização de formas mais participativas e controladoras da parte de seus cooperados. Esta é a contradição fundamental da ação cooperativa numa economia de mercado, expressa no conflito entre direção e gestão empresarial do negócio cooperativo (Valadares, 1995)³. Muitos dos mecanismos de inserção econômica e de participação organizacional desenvolvidos pelas cooperativas no século XXI estão direcionados para a renovação do sentido da ação cooperativa moderna. A sobrevivência das cooperativas no sistema econômico concorrencial capitalista implica na flexibilidade das práticas de gestão, e em mudanças estratégicas efetivas, a fim de adaptá-las ao seu meio.

Com relação à gestão em cooperativas, a governança é compreendida como de fundamental importância. De forma geral conforme Waack e Filho (1999), a eleição da diretoria feita em assembléia é baseada em promessas que não possuem fundamento com base em aspectos de gestão. Ocorre que a diretoria eleita busca a sua preservação por anos na gestão por muitas vezes através de “pulso firme”. A diretoria nestes casos relega as opiniões de associados e centraliza o poder. Com este cenário, tanto o lado social quanto o empresarial são prejudicados por uma diretoria que impõe suas idéias.

As cooperativas devem envolver todos os agentes internos na gestão, contudo, ao estudar cooperativas de laticínios do interior paulista, Antonialli (2000) *apud* Fleury (1983) observou que nestas organizações, estruturadas segundo o *modelo democrático*, são propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio. Estes grupos, formados pelos grandes produtores, notadamente capitalistas, são os que realmente participam da vida política da cooperativa, revertendo esta participação em vantagens econômicas. Este é o risco pelo que as cooperativas passam e devem atentar, focando o equilíbrio entre econômico e social.

1.2 Tendências da gestão cooperativa

As diferenças apresentadas entre as organizações Cooperativas e as organizações mercantis são tidas principalmente em sua constituição jurídica⁴,

³ VALADARES, J.H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural).

⁴ A constituição jurídica das cooperativas determina que estas estão isentas de alguns impostos (como o imposto de renda) no que tange os atos cooperativos, que segundo o artigo 79 da lei 5.764/71

porém, por si só, isto não pode ser considerado uma vantagem competitiva se paralelo a este fator não atuarem modelos de gestão eficientes e que proporcionem a sustentabilidade da organização cooperativa (Oliveira, 2003).

Ainda segundo este autor, isto deve ser analisado, inclusive porque se pode considerar como perfeitamente factível a tendência de que as cooperativas vêm perdendo as benevolências governamentais. Assim as vantagens competitivas das cooperativas devem estar associadas e baseadas em sua amplitude como instituição empresarial resultante da interação com seus fornecedores (cooperados) e clientes (representados, em significativa parte, pelos cooperados). Segundo Oliveira (2003), o modelo de gestão, baseado na participação e interação entre todos os envolvidos deve respeitar os seguintes aspectos básicos do modelo cooperativista:

- A educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação cooperativa X cooperado;
- A cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto;
- A democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados; e
- O empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é fundamental.

Neste sentido a gestão cooperativa direciona-se ao foco no cooperado (cliente e fornecedor), buscando o desenvolvimento econômico através da intensificação das relações sociais entre as partes envolvidas. Assim a cooperativa deve buscar trabalhar de forma interativa e colaborativa, desempenhando o papel de mediadora entre o cooperado e o mercado, de tal forma que os objetivos da cooperativa estejam em consonância com os objetivos dos cooperados.

Diante do papel fundamental da participação dos cooperados na ação da cooperativa demonstrados acima, este fator assume características necessárias para a sustentabilidade e a consolidação deste tipo de organização nos ambientes competitivos do mercado. Assim o que aponta os estudos e se observa como tendência é o redirecionamento da estrutura de poder, ou seja, o deslocamento do poder interno para os níveis mais baixos da estrutura organizacional das cooperativas, permitindo a aproximação dos cooperados com a gestão da mesma. Este fato gera conseqüentemente o aumento da participação dos cooperados, consolidando uma real vantagem competitiva a estas organizações (Oliveira, 2003).

As práticas de gestão nas cooperativas se mostram, cada vez mais, em busca da otimização da interação entre cooperativa-cooperado, desenvolvendo estruturas organizacionais baseadas em compreensões mútuas e na responsabilidade social, alcançando a fidelidade do cooperado e a maximização das relações econômicas entre estes e a cooperativa. Essa

denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução de seus objetivos sociais. Segundo Polônio (1999) existem controvérsias, discussões e embates jurídicos quanto a tributação das sociedades cooperativas, pois as leis ou são dúbias ou não foram regulamentadas até a presente data.

abordagem da gestão pode estabelecer a real situação de interação dos cooperados com a cooperativa, consolidando uma situação de “fidelidade pelos dois lados X benefícios para os dois lados” (Oliveira, 2003).

2 A Participação nas organizações cooperativas

A participação é um conceito que vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico, e que tem merecido cada vez mais atenção em diz respeito à literatura administrativa, principalmente, quando se fala em cooperativismo. Pois, como diz Valadares (1995), a natureza social das cooperativas se afirma na medida em que busca superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros associados.

Podemos definir os conceitos de participação e controle democrático nas cooperativas segundo o relatório do VII Seminário Ibero-Americano de Centros de Educação Cooperativa (ALECOOP, 1985) *apud* Valadares (1995), que diz que a participação do associado na cooperativa é uma fixação de objetivos da cooperativa por todos os associados em função do bem estar do conjunto dos mesmos. O controle da cooperativa é a fiscalização da operacionalização e execução dos objetivos fixados pela cooperativa. A participação se coloca como um processo, que deve se enraizar dentro da organização e envolver todos os membros. Este processo, segundo Valadares (1995), se orienta em torno de um sistema de organização social no qual a coletividade dos cooperados é depositária do poder social, para cujo exercício dispõe de mecanismos institucionais que garantem aos membros a possibilidade de assumir conjuntamente as decisões coletivas.

O processo da participação, também é caracterizado por ser um processo relacional e conflituoso. Relacional, pois envolve diretamente as relações pessoais tecidas entre os membros, e a relação entre estes e a organização, condicionando a inter-relação existente entre cooperado-cooperativa-mercado. E conflituoso por que, a partir das relações exercidas, desencadeia uma série de conflitos conseqüentes, principalmente, da divergência de interesses entre os membros do grupo e também de características antecessoras a cooperação e a democracia, como a competição e o individualismo, além da disputa pelo poder.

Existem vários limites e empecilhos à participação dos associados nas ações e decisões das cooperativas. A falta de informação e a prestação de informações não qualificadas se projetam como uma das principais. Muitas vezes o que acontece é a falta de utilização e de constituição de mecanismos que viabilizem a participação dos associados, mantendo uma relação mais íntima entre estes e a cooperativa. O fluxo de informações e as atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua podem gerar um melhor relacionamento entre cooperativa e associado.

Através desse relacionamento e da institucionalização da prática da participação emerge e se consolidam processos envolvendo a constituição de um poder social para a tomada de decisões coletivas, garantindo o acesso às informações e a verdadeira democracia nas organizações cooperativas. Seguindo a tendência da gestão, envolvendo a participação como temática

estratégica de orientação das práticas cooperativas, estas organizações elaboram formas/estruturas organizacionais mais dinâmicas que permitam a efetivação da participação enquanto princípio mobilizador da ação cooperativa.

Destarte, são criados mecanismos de participação, instâncias de deliberação e discussão, que vão além das usualmente encontradas e que conduzem a formação de espaços que democratizam as decisões e dinamiza as relações de poder, viabilizando a participação de um maior número de associados nas decisões da cooperativa, assim como é a estratégia utilizada nos casos dos programas de Organização do Quadro Social (O.Q.S.).

3 Organização do Quadro Social (OQS) em cooperativas

A Organização do Quadro Social (O.Q.S.) emerge como uma prática institucional de participação e controle democrático nas organizações cooperativas caracterizado pela formação de uma nova instância de exercício do poder, além das instâncias mais comumente encontradas nas cooperativas como a assembléia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal, dentre outras. Desta maneira, trata-se de estruturar uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado, realizando, assim, a verdadeira cooperação e a viabilização das atividades individuais e coletivas, possibilitando que vivenciem de fato o princípio cooperativista da gestão democrática.

Estas práticas contribuem para uma gestão participativa na organização e conduz a formação de comitês educativos, ou conselhos de representantes como é usualmente concebido, caracterizando uma mudança na estrutura organizacional com uma diferente forma e particularidades no seu funcionamento. Segundo Valadares (1995), o objetivo do O.Q.S. é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Isso pois, através da participação política, os associados reduzem o espaço da burocracia, entendida como o local onde se reproduzem determinadas relações de poder. Esse novo mecanismo institucional de participação se estabelece como uma nova forma de mediação, como um canal de comunicação entre o poder central nas cooperativas e seus associados, ampliando as representações dos interesses e intensificando e qualificando o relacionamento entre os sócios e estes com a cooperativa, a qual são donos e usuários.

Uma das premissas do O.Q.S. é que a participação nas cooperativas, de maneira alguma, deve ser imposta. Diante da complexidade deste tipo de organização e da importância da participação efetiva dos associados, esta deve resultar de um movimento espontâneo de adesão e compreensão dos indivíduos a cerca de seu papel, que os levam a um ato de solidariedade com os outros membros do grupo, e acaba por concretizar a identificação do mesmo enquanto parte integrante daquele e membro funcional da organização. A partir da identificação do associado como dono da cooperativa, suas ações começam por desencadear sucessivas reações no grupo e na empresa, seja através da motivação transmitida aos outros membros, ou pela regular participação política, social e econômica nas ações da cooperativa.

De acordo com Valadares (1995), a prática comumente observada em O.Q.S. apresenta um conjunto de ações que poderiam assim ser resumidas.

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de associados, formada por “vizinhos”, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os associados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos associados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder.

Dessa maneira, a idéia é constituir um conjunto de representantes de núcleos que se reúnem mensalmente para levantarem e discutirem problemas, analisarem questões e darem idéias que atendam aos interesses da comunidade cooperativista, pois é através dele que os associados levam à administração os seus problemas, desejos e necessidades, bem como a sua ajuda na busca de soluções. É por meio de tal trabalho que a administração conversa com os associados levando a eles seus planos de trabalho, suas metas, informações sobre a sua cooperativa e, juntos, procuram encontrar a solução de problemas, trazendo, assim, melhorias para os associados e para a cooperativa. Nesta perspectiva, de acordo com Valadares (1995), a organização dos cooperados em bases comunitárias, seria um momento do processo de extensão a um grande número de cooperados do exercício do poder decisório da cooperativa. Desta forma, são ampliados os níveis de integração social do sistema, e elevada a margem de consentimento em torno de valores, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma organização empresarial cooperativa.

4 Aspectos metodológicos

A pesquisa foi de caráter qualitativo e descritivo Segundo Vergara (1998), sendo este tipo de pesquisa aquele que estabelece correlações entre variáveis e define a natureza destas. De acordo com Bervian e Cervo (2002) a pesquisa descritiva é recomendada principalmente nas ciências humanas e sociais, e trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, que no caso deste projeto foram colhidas informações e declarações de tomadores de decisão no campo em que atuam. Foi praticado o estudo de caso na Cooperativa Agropecuária de Campos Altos (CAPECA), Minas Gerais. De acordo com Bervian e Cervo (2002) o estudo de caso possibilita o entendimento da situação real de uma organização, contando com detalhes em termos de procedimentos. Enquanto forma de obtenção de dados, utilizaram-se entrevistas diretas com funcionários, associados e diretores da organização cooperativa. Também foram colhidos dados secundários oriundos da

organização por meio de relatórios e formulários. A observação participante foi utilizada para que se pudesse ter uma visão real dos acontecimentos, tendo destaque a realização de reuniões e núcleos de trabalho para que fosse possível tornar realidade a implantação da O.Q.S. na organização cooperativa.

5 Organização do Quadro Social na CAPECA

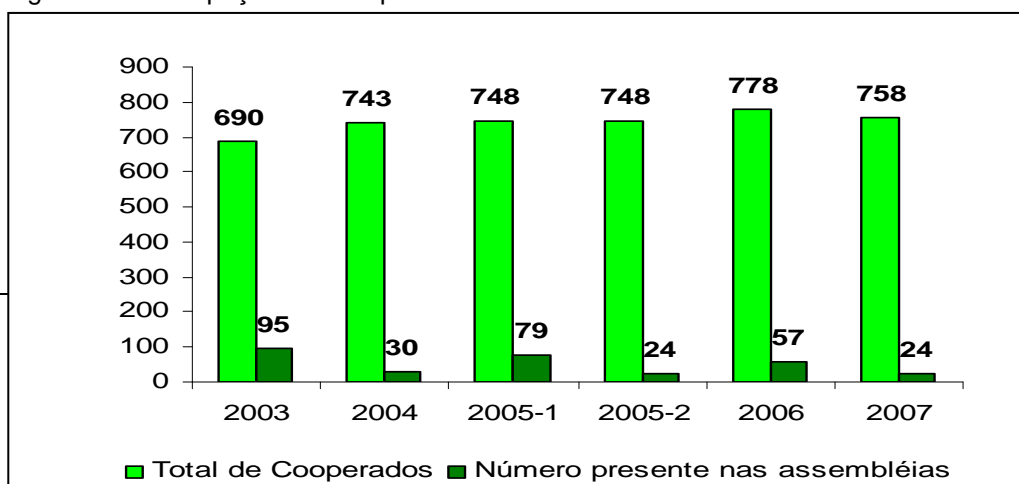
O presente artigo ao estudar a Cooperativa Agropecuária de Campos Altos (CAPECA) buscou através da vivência de estagiários pesquisadores do curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Viçosa, realizar um programa de OQS, visando intensificar as relações sociais, diminuir a assimetria de informação e dinamizar as relações de poder na CAPECA. A OQS constitui-se como um processo participativo e democrático, construído coletivamente com cooperados, como forma de criar uma aproximação destes à vida da Cooperativa como um todo, principalmente no processo decisório da mesma.

A CAPECA é uma cooperativa do ramo agropecuário da cidade de Campos Altos, que tem como principais produtos cultivados no município o café, seguido pelo milho e soja, e com uma produção, embora menor, mas significativa de feijão e arroz. Ela conta atualmente com setecentos e setenta e oito cooperados, sendo em sua maioria agricultores familiares, de acordo com critérios de classificação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF.

Atualmente, o objetivo da CAPECA é congrega agricultores, pecuaristas, na sua área de ação, realizando interesse econômico dos mesmos, direto e/ou indiretamente, através de atividades tais como, a pesagem, o recebimento, o transporte, a classificação, a padronização, o armazenamento, o beneficiamento e comercialização da produção de café dos seus associados, registrando suas marcas se for o caso. A CAPECA adquire e repassar aos associados, bens de produção, insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades, procurando sempre proporcionar, assistência tecnológica a suas atividades específicas, com a finalidade de fomentar a produção, o agronegócio e a produtividade. A CAPECA realiza também o repasse da produção de leite dos cooperados para uma instituição que traga um melhor retorno aos mesmos, que no caso atual refere-se à cooperativa ITAMBÉ.

Desde a sua fundação, em 1967, a CAPECA vem obtendo um baixo nível de participação dos seus cooperados em suas Assembléias Gerais (Figura 1), fazendo com que estas ocorram na maioria das vezes somente na terceira convocação.

Figura 1 – Participação dos cooperados nas assembléias.



Fonte: Arquivos da CAPECA e autores.

Percebe-se dessa forma, um desinteresse muito grande por parte dos associados na vida de sua própria organização cooperativa. A observação dos pesquisadores verificou que tal motivo se deve, muitas vezes, pelo desconhecimento de seu verdadeiro papel dentro da CAPECA como proprietário da mesma, assim como, pela falta de motivação dos próprios dirigentes na parte de divulgação dos acontecimentos internos. Os motivos no qual isso vem ocorrendo, nunca foram formalmente analisados. Para diagnosticar a falta de motivação interna, no ano de 2007 o trabalho de implantação da O.Q.S. ocorreu na CAPECA.

O primeiro passo foi antes realizar um diagnóstico da cultura organizacional, do ambiente interno e externo da instituição, assim como da relação cooperado/cooperativa, via documentos e/ou conversas informais tanto com os dirigentes, funcionário quanto com os cooperados e Órgãos do Governo. Posteriormente foi incentivada uma organização dos cooperados em comunidades para possibilitar à formação de núcleos, buscando uma melhor interatividade entre os membros envolvidos para encontrar respostas às questões que são de interesse ao desenvolvimento da CAPECA.

No decorrer do estudo de caso, aplicou-se um questionário, no qual foi identificado que além da baixa participação nas assembleias ordinárias gerais, os cooperados da CAPECA estão insatisfeitos com a atual gestão, com o atendimento dos funcionários, com os preços elevados dos produtos no mercado (justificando o fato de não serem fiéis ao mesmo) com a produção (prestação de serviço) e com a falta de um técnico agrícola/veterinário a disposição de suas necessidades individuais, onde tais fatores limitam o desenvolvimento do programa de O.Q.S.

Dessa forma, os cooperados vinham perdendo confiabilidade na cooperativa e dando preferência as outras organizações do mercado. No entanto, vale ressaltar que tais questionamentos e insatisfações poderiam ser solucionados através de um maior processo de comunicação e ações corretivas. Assim, previu-se a organização de seis núcleos sendo eles estabelecidos em conjunto com a diretoria:

- Núcleo da Mutuca.
- Núcleo Uruburetama/Jararaca.
- Núcleo da Prata.
- Núcleo São Jerônimo.
- Núcleo São José da Bela Vista.
- Núcleo Urbano, sendo todos estes na área de ação da CAPECA, e que abrangem o município de Campos Altos.

O trabalho de implantação do trabalho de O.Q.S. teve duração de três meses com as estagiárias, em que em cada comunidade contou com uma reunião mensal (local e horário definidos pelos envolvidos), e, mais uma com a diretoria (participação de todos os representantes das comunidades e corpo administrativo da CAPECA) para posteriormente dar-se a continuidade com o agente de desenvolvimento (técnico agrícola da cooperativa).

Observou-se grande a participação dos cooperados nas reuniões de suas comunidades, isso se deu ao intenso processo de divulgação e pelas reuniões terem ocorrido *in loco* (entrega de convite em mãos a cada cooperado em sua respectiva residência, fixação de cartazes na cooperativa e lugares chaves da cidade, divulgação na Rádio Expresso FM de Campos Altos, e, entrega de panfletos no mercado agropecuário da CAPECA)

Na primeira reunião o assunto abordado foi o mesmo para todos os núcleos, pois nele continha a apresentação do trabalho. A partir da segunda reunião os assuntos eram diversificados e de acordo com a necessidade de cada comunidade.

Ao longo do processo de implantação do trabalho foram perceptíveis alguns resultados, como um maior entendimento por parte dos cooperados do que vinha acontecendo na vida da cooperativa e de seu papel (obrigações/direitos) na mesma, trazendo conseqüentemente um aumento da auto-estima de cada um, pois foram os cooperados foram percebendo a importância de serem escutados e de como a cooperativa precisa deles no processo decisório, fundamentalmente na responsabilidade em que cada cooperado tem perante o processo de desenvolvimento de sua instituição.

Por outro lado, percebeu por parte da diretoria um receio da repercussão que o trabalho vinha tendo, pois o mesmo despertou nos associados, seu poder de interferência, e de direitos que antes estavam adormecidos, podendo dessa maneira dificultar na visão da diretoria, uma livre articulação que antes eles tinham em suas ações, já que, teriam que prestar contas sobre todos os acontecimentos da cooperativa gerando um atraso no processo de tomada de decisão.

Os funcionários alegaram que após o início do trabalho, percebeu-se que houve um aumento da participação dos cooperados nas compras no mercado agrícola da Cooperativa, gerando uma maior fidelidade por parte dos mesmos, além de uma redução da insatisfação sob o andamento das atividades da Cooperativa. No geral, foi clara a recuperação da credibilidade da CAPECA perante seus associados, e força de vontade e interesse de todos os membros pela busca de melhoria de sua organização.

6 Apresentação e análise de dados de campo na CAPECA

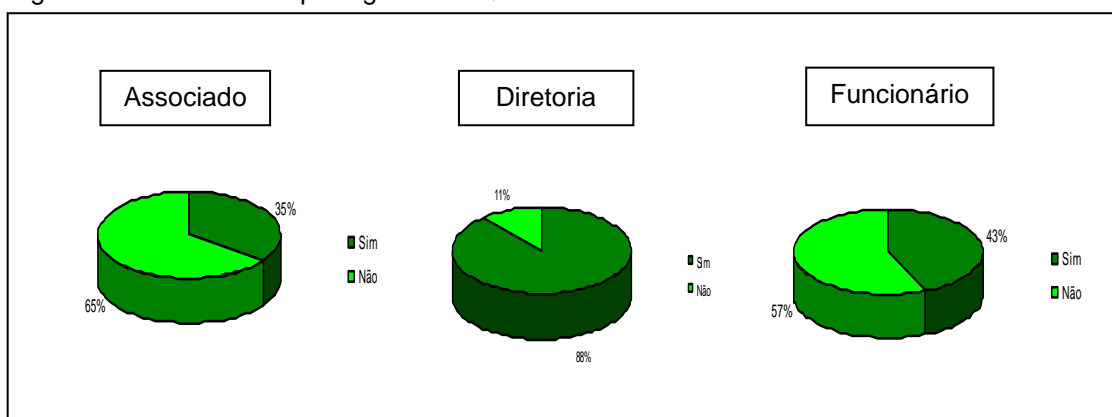
Optou-se em apresentar os principais dados colhidos na pesquisa de campo sob a forma de pergunta e análise da mesma, sendo que nas conclusões serão apresentados de forma genérica a percepção dos pesquisadores em relação a todas as questões do questionário aplicado. Assim, as perguntas são apresentadas por ordem, sendo:

Primeira Pergunta: Você sabe o que é O.Q.S.?

Uma das questões do questionário aplicado pelos pesquisadores foi se tanto os associados, quanto a diretoria e funcionários tinham conhecimento sobre o que é uma Organização do quadro social, demonstrado no gráfico abaixo. Mais da metade dos funcionários (57%) e dos associados (65%), não possuía conhecimento sobre o que é uma organização do quadro social. Contudo, a maioria do corpo administrativo da CAPECA respondeu positivamente a pergunta (88%), dizendo que sabia do que se tratava uma OQS, o que era esperado, já que foi a diretoria da cooperativa que concedeu o início do processo efetivo de implantação na mesma.

O resultado desta primeira pergunta representa dizer que a O.Q.S. não é compreendida pela maioria dos integrantes da cooperativa conforme pode ser visto na Figura 2.

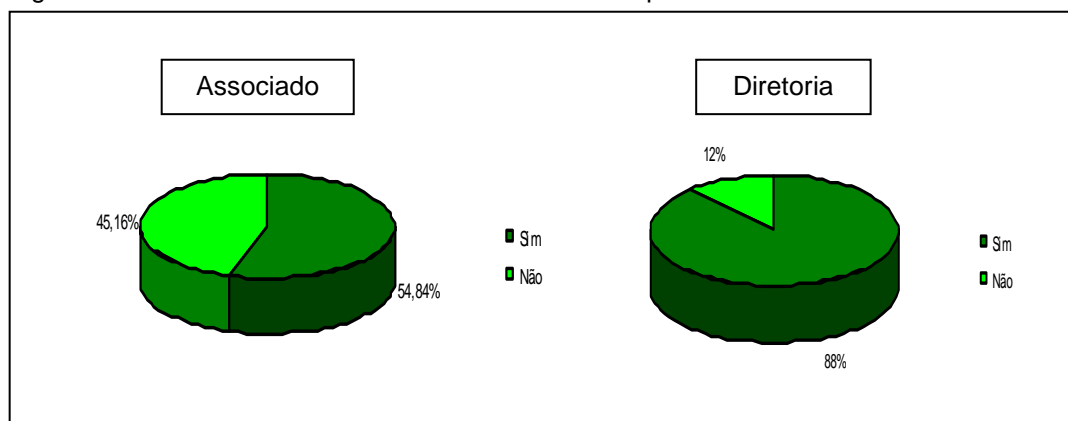
Figura 2 – Você sabe o que significa O.Q.S.?



Fonte: os autores (2007).

A **Segunda Pergunta: Você se sente como um dos donos da Cooperativa** mostrou dados importantes. Nota-se que mais da metade tanto os cooperados como da diretoria (que no caso também são associados da cooperativa), responderam se sentir donos da CAPECA (Figura 3). Dos 54,84% associados que disseram sim, argumentaram que tal fato só começou após o trabalho de Organização do Quadro Social ter sido iniciado. No entanto, a diretoria argumenta que mesmo sabendo que são donos da organização, acabam não praticando de fato as suas responsabilidades como proprietários da CAPECA.

Figura 3 – Você se sente como um dos donos da Cooperativa?



Fonte: os autores (2007).

Contudo, 45,16% associados discordaram, ou seja, não se sentem donos da cooperativa. Justificaram dizendo que mesmo sabendo que deveriam e se sentir como tal, a administração atual não permite que isso ocorra, pois o que vêm acontecendo na cooperativa, e a forma que as decisões são tomadas não são muito transparente aos associados. Além disso, muitos entrevistados ainda argumentaram que o fato de não se sentirem como donos, é reflexo diretamente da questão da participação dos associados nas assembléias, e deixa claro que ainda não faz parte da cultura dessa organização social o uso estratégico da prática da educação cooperativista (metodologia que visa disseminar o conceito e os princípios do cooperativismo) para estimular e capacitar o associado a assumir e exercitar seu papel como verdadeiro “dono”.

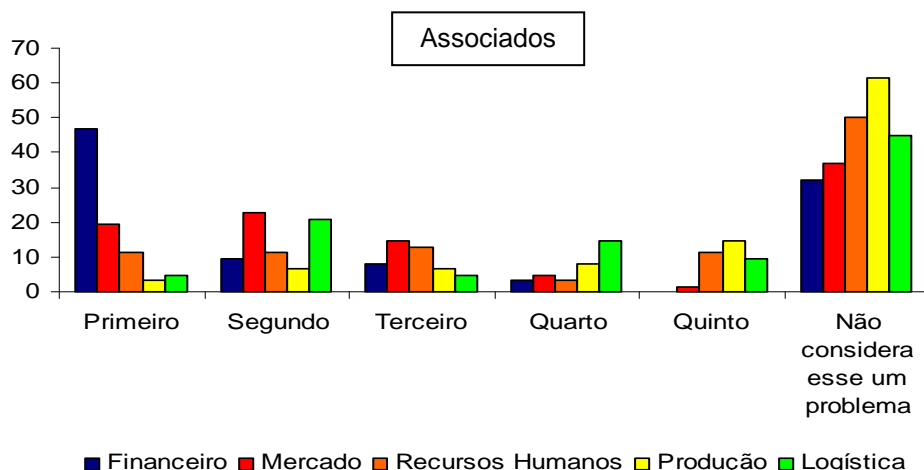
Quanto maior a participação dos associados, não apenas com capital, mas também com relação às opiniões sobre a gestão, mercado, fornecedores, melhor será o relacionamento entre diretoria e associados, e conseqüentemente melhores serão os resultados da CAPECA. Quando se observa uma maior participação do associado, nota-se uma maior preocupação em dinamizar o negócio, seja através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, ou seja, em uma maior preocupação relativo a concorrência e na elaboração de estratégias para conquistar novos consumidores.

Com relação à gestão, houve a preocupação dos pesquisadores em verificar como os diretores e associados compreendem a administração da CAPECA. **Terceira Pergunta: Em ordem, qual é o problema mais comum de gestão da cooperativa?**

Observando a Figura 4 e a Figura 5, tanto nos resultados dos associados quanto da diretoria, nota-se que ambos destacam a questão financeira como o maior problema enfrentado pela CAPECA, pois atualmente a cooperativa não possui capital de giro, impedindo que consiga fazer investimentos, seja até mesmo para compra de produtos para o mercado agrícola assim como em serviços também. É possível verificar que muitos associados estão descontentes com várias áreas na cooperativa.

Figura 4 – Em ordem, qual é o problema mais comum de gestão da cooperativa?



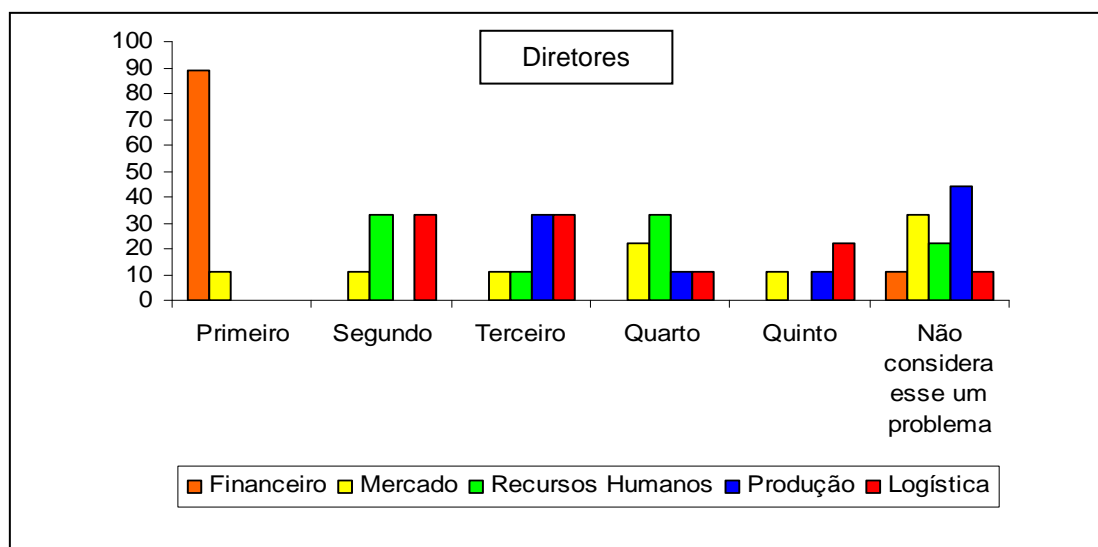


Fonte: os autores (2007).

No que se refere aos Recursos Humanos, o ponto mais colocado foi a falta de atenção do corpo de funcionários no momento de venda, na loja de insumos da CAPECA (cobrança dupla em boletos de pagamento, data de vencimento errada, entre outros). Dessa maneira, os cooperados vêm perdendo confiabilidade na cooperativa e dando preferência as outras empresas do mercado. Como também, estão insatisfeitos sobre a produção (prestação de serviço, porque atualmente a cooperativa não produz nada). Não entendem o porquê de não ter um veterinário, ou um técnico agrônomo a sua disposição.

Já dos que disseram acreditar que não tem problema nenhum na CAPECA ou que não considera nenhum como, justifica basicamente pela falta de informação, pois na realidade, sabe-se que a cooperativa está passando por um momento delicado em todos os aspectos citados na questão.

Figura 5 – Em ordem, qual é o problema mais comum de gestão da cooperativa?



Fonte: os autores (2007).

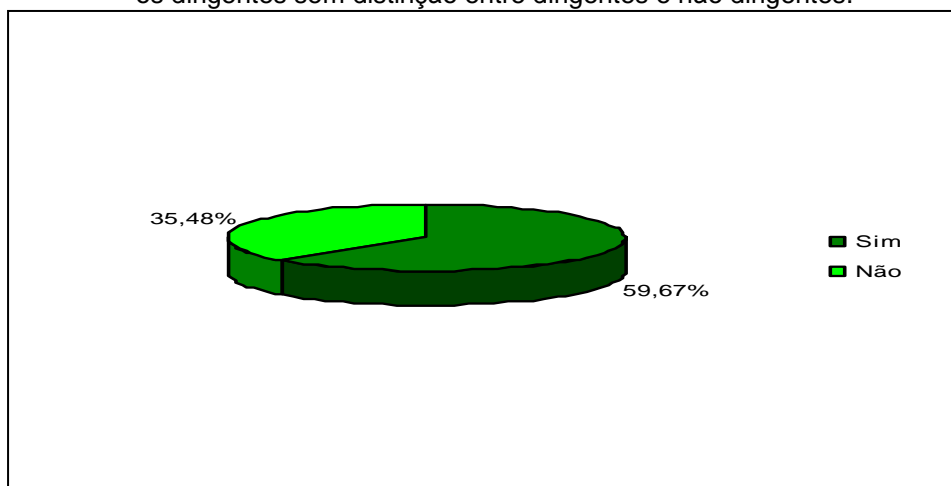
Vale ressaltar que se pôde analisar que a compatibilidade nos resultados quando comparados os da diretoria com os dos associados é praticamente nula. Esse resultado demonstra falha no processo de comunicação interna da organização, fazendo com que tal característica incorpore à sua cultura, assim como uma falta de uma maior difusão das informações internas/externas. Essa situação gera uma dificuldade em consolidar uma identidade da instituição em questão.

A pesquisa verificou o nível de responsabilidade da tomada de decisão dos associados e diretoria. **Quarta Pergunta: A responsabilidade da decisão é de todos os cooperados em conjunto com os dirigentes sem distinção entre dirigentes e não dirigentes.**

A maioria dos entrevistados disse acreditar que a responsabilidade das decisões tomadas na cooperativa é de todos (diretoria e associados). No entanto, percebe-se que a porcentagem dos entrevistados que discordou da afirmação ainda permanece elevada, 35,48%. A justificativa abordada foi que os dirigentes que foram votados em assembléia são remunerados justamente para assumirem todas as responsabilidades do que acontece na organização.

O resultado dessa questão ilustra mais uma vez a falta de conhecimento por parte dos associados relativo às seus direitos e principalmente, nesse caso, deveres perante a instituição. Novamente o desconhecimento sobre a realidade e a filosofia cooperativista mostrou que a CAPECA pode transformar este ponto fraco em ponto forte, trabalhando a educação cooperativista e a cultura interna organizacional. A Figura 6 ilustra a responsabilidade da decisão de associados e diretoria.

Figura 6 – A responsabilidade da decisão dos cooperados em conjunto com os dirigentes sem distinção entre dirigentes e não dirigentes.



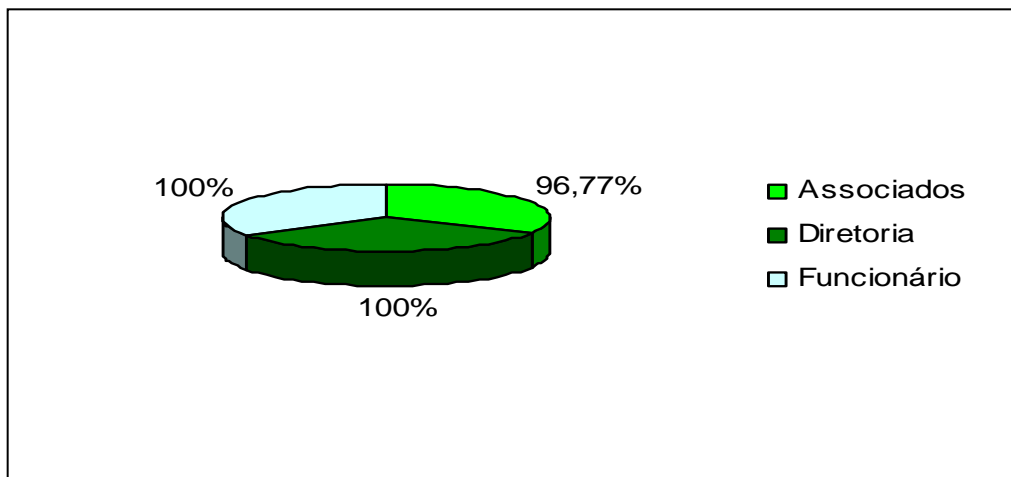
Fonte: os autores (2007).

Ao serem indagados sobre a importância do O.Q.S., associados, diretoria e funcionários dizem que a CAPECA necessita uma melhor integração entre seus integrantes. A Figura 7 mostra visualmente os resultados da **Quinta Pergunta: Você considera o trabalho de Organização Social importante?**

Como se pode perceber na Figura 6 a maioria dos entrevistados percebem a grande importância que se tem de implantar a organização do

quadro social na CAPECA, pois apenas dos 3,22% associados que não concordam e nem discordam sobre a importância, argumentaram não terem comparecido as reuniões dos núcleos para saber a repercussão que o trabalho dará a vida deles.

Figura 7 – Você considera o trabalho de Organização Social importante?



Fonte: os autores (2007).

7 Conclusões

O trabalho na CAPECA de O.Q.S. foi apenas iniciado e para que se pudesse colher mais frutos, seria necessário que tanto o agente de desenvolvimento quanto a diretoria se dedicassem ao propósito do trabalho, pois os resultados mais consolidados são colhidos apenas a médio e longo prazo. E, no caso da CAPECA não foi o que ocorreu, pois o agente de desenvolvimento que também era o técnico agrícola da cooperativa não tinha condição de se dedicar exclusivamente ao trabalho, e, os diretores devido aos receios já abordados e por terem adotado uma política de diminuição de custos, não disponibilizaram os recursos necessários para a continuidade do trabalho nas respectivas comunidades. Os diretores apontaram que as reuniões ocorressem na própria sede da cooperativa de maneira unificada (todas as comunidades juntas), dificultando a continuidade por si só o trabalho antes implantado.

Notou-se pelo trabalho de pesquisa que ocorre excesso de centralização de poder e decisões, inibindo a participação do associado na CAPECA, deixando-o sem motivação para discutir assuntos de importância. O acesso restrito às informações por parte dos cooperados foi uma barreira à O.Q.S., assim como a falta de identificação e apropriação dos princípios cooperativistas. Concluiu-se que a O.Q.S. demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão da cooperativa pesquisada.

A cultura interna organizacional da CAPECA deve ser trabalhada no sentido de conscientizar todos da importância da participação, mais especificamente da diretoria, no sentido desta em liderar este processo de mudança. Segundo Zilbersztajn (2002, p. 14) “as cooperativas deveriam

preocupar-se com as informações para o seu público interno, que, em última instância, representa importante fonte de recursos, mesmo que via retenções em vez do uso do aporte espontâneo”. Integrar e envolver associados sem esquecer de motivar também os funcionários são fatores que mostram a importância de desenvolver a O.Q.S. em cooperativas.

Referências bibliográficas

- ANTONIALLI, Luiz M. **Influência da mudança nas estratégias de uma cooperativa agropecuária**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.4, n.1, Jan./Abr. p.135-159. 2000.
- BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FLEURY, M.T.L. **Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.
- NUNES, P. **Conceito de gestor e de gestão**. Disponível em <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_ge_stao.htm>. Acesso em 25/11/2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PINHO, Diva Benevides. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- VALADARES, J.H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. Lavras: UFLA, 1995. 86 p. (Dissertação de Mestrado em Administração Rural).
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WAACK, Roberto S; FILHO, Cláudio P. M. **Administração estratégia em cooperativas agroindustriais**. In II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. USP-FEA de Ribeirão Preto, 1999.
- ZILBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In Série de Working Papers, n. 2/17. FEA USP. 2002.