

Implicações da estrutura organizacional nas práticas de gestão em cooperativas de produtores rurais familiares.

Aparecida de Fátima Alves de Lima, Doutoranda em administração pela Universidade Nacional de Misiones (UNAM) Argentina, professora da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) - Brasil. e-mail: afal.lima@gmail.com; afal.lima@yahoo.com.br

Regina Maria da Costa, Doutoranda em Administração pela Universidade Vale do Rio do Sinos (Unisinos) - RS Brasil. e-mail: regina.m.costa@uol.com.br

Resumo

O cooperativismo é visto como uma das principais alternativas para organizar a produção no meio rural, especialmente no caso de agricultores familiares. Entretanto, diversos estudos têm demonstrado que as cooperativas apresentam fragilidades importantes no que se refere equilibrar os diferentes níveis de interesses de seus associados: o econômico, o social e o político, principalmente no que diz respeito às práticas e estratégias de gestão adotadas. Neste trabalho serão discutidos temas de âmbito organizacional, mais especificamente no que diz respeito à estrutura organizacional das cooperativas, cuja finalidade é reunir subsídios que favoreçam a identificação e compreensão dos fatores que influenciam na estrutura organizacional e no processo de tomada de decisão das sociedades cooperativas de pequenos produtores rurais, no contexto de assentamentos rurais. Metodologicamente, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. Além da revisão de literatura, utilizou-se da percepção e ação dos agricultores associados, bem como na análise dos fatores que comprometem a gestão das cooperativas. Por fim, o estudo sinaliza por um lado, que o trabalhador rural possui pouca preparação para a cooperação autogestionária, já que historicamente, a organização e a gestão do trabalho sempre estiveram vinculadas à lógica das sociedades de capital e por outro lado, que a democratização do processo decisório nas cooperativas depende da diminuição de hierarquias em sua organização. Um grande desafio então, nas cooperativas rurais é romper com as limitações impostas pela estrutura piramidal e burocrática e promover maior participação dos associados em todo o processo decisório de tal modo que a totalidade dos associados participe e decida tanto na esfera operacional, quanto no nível estratégico, em igualdade de condições, construindo e tomando decisões conjuntas, acertando e cometendo erros coletivamente.

Palavras-chave: Cooperativa. Agricultura Familiar. Autogestão. Aprendizagem.

Abstract

The cooperative is seen as a major alternative to organize production in rural areas, especially for farmers. Several studies have shown that cooperatives have significant weaknesses when it comes to balancing the different levels of interests of its members: economic, social and political, especially the ones concerning the practices and the management strategies adopted. In this paper there will be discussed subjects on the organizational context, specifically regarding organizational structure of cooperatives, whose purpose is to collect subsidies that promote the identification and understanding of factors that influence the organizational structure and the decision-making process of cooperative societies of small farmers in the context of rural settlements. Methodologically, the research is characterized as being qualitative and descriptive. Besides the literature review, the perception and actions of the associated farmers were taken into consideration, as well as the exploratory analysis of factors affecting the management of the cooperatives. Finally the study indicates, at one hand, that the rural worker has little preparation for self-management cooperation, since, historically, organization and work management have always been linked to the logic of venture capital companies and, on the other hand, it indicates that the democratization of the decision making process in cooperatives depends on the flattening or on the decreasing of hierarchies in their

organization. A major challenge of the rural cooperatives is then to break through the limitations imposed by the pyramidal and bureaucratic structure and promote greater participation of members through the whole decision-making process so that all members are able to participate and to decide either on the operational side or on the strategic level in equal conditions, building and taking joint decisions, taking good decisions as well as making mistakes collectively.

Key words: *Cooperative . Family Farming . Self-management . Learning*

1. INTRODUÇÃO

O movimento cooperativista no meio rural brasileiro a partir da década de 1990, configurou-se em dois formatos distintos: por um lado, o cooperativismo tradicional, constituído pela agricultura de exportação praticada por produtores de médio e grande porte, cuja foco era o cooperativismo empresarial altamente influenciado pela Revolução Verde, a modernização da agricultura e o enfoque na exportação; e, por outro lado, surge o cooperativismo de caráter popular que busca organizar os trabalhadores da agricultura de base familiar que praticam a atividade rural em pequenas áreas de terra com no máximo 20 hectares cada unidade produtiva, cuja vertente teórica se baseava na economia solidaria.

Comumente as cooperativas populares se encontram localizadas em comunidades rurais organizadas pelos programas governamentais, e segundo o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2010) estes programas têm por objetivo central melhorar a qualidade de vida mediante o acesso à terra e o aumento da geração de renda dos trabalhadores rurais sem ou com pouca terra.

Durante as ações de extensão universitária foi possível observar um comportamento em comum entre os produtores rurais. Após a aquisição da terra surgem algumas dificuldades relacionadas com a organização da produção, e como os trabalhadores, não possuem recursos financeiros e produtivos suficientes, encontram na organização coletiva a alternativa para se manterem no campo e garantir trabalho e renda para as famílias.

A organização coletiva é a característica predominante no meio rural provocando uma tendência natural de união e solidariedade entre os pequenos trabalhadores rurais levando-os à prática do cooperativismo como forma de superar as limitações impostas pelo sistema econômico, diminuindo a exclusão e aumentando as possibilidades de produção, trabalho e geração de renda familiar.

A organização coletiva de produtores rurais que surge com objetivo em comum, apresenta perspectiva semelhante o que relata Singer (1999): o cooperativismo que se estabeleceu nos anos noventa representa uma importante possibilidade de organização do trabalho e reúne características que o distinguem do cooperativismo tradicional.

Além de Singer (1999), Cançado (2012) também discorre que são diversas são as tentativas dos estudiosos para demarcar as diferenças entre cooperativas “tradicionais” e as “populares”, sendo um ponto comum, a concepção da autogestão. Pode-se dizer que a diferença entre a cooperativa tradicional e a popular, segundo estes autores, está na própria essência da autogestão, ou seja, a distribuição igualitária do poder entre os associados, ausência de subordinação e divisão do trabalho, e que possibilita aos associados praticar um modelo de gestão democrático e participativo mais voltado para o bem comum que para o aspecto econômico.

É importante observar que na lei que rege o cooperativismo brasileiro não existe menção de cooperativas populares, ou seja, legalmente existem somente cooperativas. Esta situação faz com que uma cooperativa popular seja tratada legalmente (constituição, tributos,

documentação, etc.) no mesmo nível de direitos e deveres que uma cooperativa agropecuária de grande porte, por exemplo, que exporta toneladas de soja. Em outras palavras, a cooperativa popular existe de fato, porém não de direito.

Bortoluci *apud* Caldeira (2006) argumenta que o cooperativismo se encontra em um momento importante de definição devido ao vazio legal que se estabeleceu após a Constituição de 1988, destacando as fragilidades do movimento marcadas pela falta de atenção da constituição sobre a gestão dos empreendimentos cooperativistas.

Em linhas gerais, o cooperativismo de caráter popular pressupõe a democracia em seus processos, assim como o requerimento de um compromisso por parte dos associados com seus direitos e deveres e todo trabalho no interior da cooperativa é desenvolvido pelo associado, não existindo terceirização das atividades.

Frente às considerações precedentes, torna-se permissivo evidenciar que existem práticas diferentes dentro do movimento cooperativista. Sem perder de vista que as cooperativas, objeto desta pesquisa são originadas por grupos de famílias que tiveram acesso à terra mediante a adesão em Programa Nacional de Crédito Fundiário e tendo em conta que o objetivo das cooperativas que se constituem neste contexto é o planejamento e organização da produção e da comercialização, sem necessidade de coletivizar as terras que foram adquiridas, buscou-se a partir deste ponto, referencial teórico para melhor compreensão sobre a organização formal e os modelos que desenham o formato organizacional das sociedades cooperativas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A ORGANIZAÇÃO E A COOPERATIVA

A palavra “organização” deriva do grego “*organon*” e significa ferramenta ou instrumento. Morgan (1996) utilizando o recurso das metáforas sugere novas formas para analisar o mundo organizacional. O autor estabelece um elo entre a imagem, ou seja, a representação material do que vem a ser uma organização, máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e, finalmente, instrumentos de dominação.

Dois importantes pontos de análise se sobressaem quando se busca descrever uma organização: a comparação desse arranjo com uma máquina que também pode ser compreendida como uma ferramenta, mecanismo ou instrumento de dominação e o significado abstrato que as organizações representam enquanto espaço de lutas, mudanças políticas e sociais.

Na perspectiva sociológica, Pagés (2006) argumenta que a organização propõe aos indivíduos uma imagem de força e poder. A força é expressa pelo porte da organização e sua área de atuação, o que favorece a projeção de sonhos individuais e o poder é representado pelo desejo de influenciar outras pessoas. Dias (2004) define organização como “um ente social criado intencionalmente para se conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais”. O autor complementa que à medida que o ente social é criado, de imediato surge a necessidade de organização das atividades que serão desenvolvidas para alcançar os objetivos do grupo.

Numa percepção diferenciada sobre a definição de organizações, Daft (2008, p. 86) define-as como “entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo”, ou seja, as organizações são constituídas de pessoas e de relacionamentos recíprocos.

Quanto aos objetivos organizacionais, Koontz (2009) lembra que, os objetivos do grupo somente serão atingidos se seus integrantes tiverem papéis definidos e estruturados a desempenhar. O que corresponde, a estabelecer uma estrutura organizacional eficaz que

defina os tipos de trabalhos que devem ser realizados pelos integrantes da organização. Entretanto, segundo o autor, as estruturas hierárquicas com regras e regulamentos que geram controles rígidos e centralizados não representam o padrão ideal.

Os conceitos por hora mencionados se convertem em referencia para o exame da dinâmica dos sistemas ou níveis organizacionais, o processo administrativo e as funções administrativas em cooperativas, desse modo, as sociedades cooperativas diferem das sociedades de capital uma vez que têm seu desenho organizacional baseado em uma fundamentação ideológica e doutrinária e são regulamentadas por uma legislação específica.

Como diretriz doutrinária, é possível compreender que a cooperativa é uma associação de pessoas que se unem para alcançar resultados que satisfaçam as necessidades econômicas e sociais mediante uma organização empresarial conjunta.

Contudo, ao reunir em uma mesma organização duas dimensões distintas, a social e a econômica, a cooperativa assume caráter específico, pois ao mesmo tempo em que é uma associação de pessoas, também é uma organização com finalidade empresarial, e consequentemente, seus associados assumem um duplo papel, pois são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa.

Ao abordar a questão da organização do trabalho e da produção coletiva, Faria (2005) argumenta que “o propósito da cooperativa é o de eliminar em seu interior a separação entre o dono da força de trabalho e o dono dos meios de produção”. Não obstante, o autor relembra que desde o surgimento da primeira cooperativa até a atualidade, identificam-se diferentes formas de organização do trabalho e de gestão. Na prática, é comum identificar, que o trabalhador não consegue se enxergar ou sentir-se dono e responsável pelo negócio e tampouco, desapegar-se da condição de assalariado, a justificativa de acordo com Cançado (2004) ocorre porque vivemos em uma sociedade onde o modelo em evidência é o da heterogestão (gestão hierarquizada de diferentes ou desiguais) é o modelo de organização do trabalho na sociedade capitalista, desta maneira a autogestão torna-se uma nova e apresenta desafios na sua efetivação.

As sociedades cooperativas possuem inúmeras características que as diferenciam das sociedades não cooperativas como formação da sociedade, estrutura organizacional, processo decisório e de gestão, destinação dos resultados excedentes entre outros. É oportuno, portanto, compreender no âmbito do cooperativismo o que determina os níveis de organização das cooperativas. A seguir, com base em De Masy (1980) são revisados os principais modelos que desenham o formato organizacional de sociedades cooperativas, ou seja: o modelo norte-americano, o modelo germânico e o modelo latino.

2.2 Modelos de Organização das Sociedades Cooperativas

O modelo norte americano é encontrado nas principais cooperativas dos Estados Unidos e sua estrutura organizacional é composta pela Assembleia Geral dos associados, que constitui o Conselho de Administração com 15 a 25 membros, ao qual compete fixar os objetivos gerais, aplicar recursos em investimentos de longo prazo, eleger um gerente, acompanhar e controlar o desempenho geral da cooperativa. Também é competência do Conselho de Administração designar comitê executivo, que deve ser composto por membros associados da cooperativa. Podendo existir diversos comitês dentro do Conselho de Administração como, por exemplo, para planejamentos, orçamentos, captação de recursos, e educativo. Neste modelo formal de organização não existe o Conselho Fiscal, para revisar as demonstrações contábeis, sendo que os relatórios de caráter financeiro são avaliados por auditores internos os quais recebem orientações de profissionais especialistas externos à cooperativa.

No modelo germânico, a estrutura organizacional é composta pela Assembleia Geral dos associados, por um Conselho de Supervisão e pela Direção da cooperativa. A Assembleia

é a instância onde são votados os estatutos e delimitadas as competências dos distintos órgãos da cooperativa. Ao Conselho de Supervisão cabe a representação dos interesses econômicos dos associados e exerce controle permanente e direto sobre a gestão da cooperativa, que é desenvolvida pelos dirigentes.

A Direção pode ser constituída por membros sócios e não sócios e representa a cooperativa frente a terceiros. A análise das demonstrações contábeis e a apreciação das contas anuais a serem aprovadas pela Assembleia Geral é função de auditores internos, que recebem ajuda de especialistas externos à cooperativa.

O modelo latino é composto pelas seguintes instancias de governo: a Assembleia Geral dos associados, o Conselho de Administração que é um órgão diretivo e executivo, pelo Conselho Fiscal cuja função é a de fiscalizar permanentemente as atividades econômicas e financeiras da cooperativa e da gerencia. O conselho de administração tem a função de executar as atividades rotineiras e normais da cooperativa.

A evidência mostra que o modelo latino estabelece uma organização formal. Ainda que o Conselho de Administração seja composto exclusivamente por associados, o modelo estabelece uma estrutura de poder na cooperativa. É um modelo racional, hierarquizado e incompatível com a filosofia básica da cooperativa.

A partir da identificação dos principais modelos de organização funcional de cooperativas estudadas por De Masy, e percebendo ser este um ponto importante do estudo, segue a revisão do modelo que define a organização e funcionamento das cooperativas brasileiras que se aproxima do modelo empírico apresentado nesse estudo, que representa a realidade dos pequenos produtores rurais.

2.3 A Estrutura Organizacional das Cooperativas

Estudos realizados por autores como Benecke e Zylbersztajn citados por Pereira *et al* (2009) mostram que no sistema cooperativista os determinantes da estabilidade da vida econômica das organizações não são os princípios ou ideias filosóficas mas sim a legislação e a interferência política e econômica do estado e a concorrência entre as cooperativas. Inclusive, são destacados dois elementos que definem o caráter de uma cooperativa: a) os fins para os quais foi criada; e b) os meios para alcançá-los. Neste caso, os fins de uma cooperativa estão relacionados com o motivo maior de sua existência, missão e objetivos; enquanto aos meios, estes são representados pela estrutura da organização e pelas normas que as regem.

A interferência política e econômica do Estado brasileiro no sistema cooperativista é claramente perceptível desde o surgimento do cooperativismo no Brasil até a atualidade, sendo o marco regulatório e de suporte ao cooperativismo a Lei 5.764/71 que, ao ser criada, representou um fundamento importante para o desenvolvimento legal do direito cooperativo no país, a qual ainda se encontra vigente.

Reis Junior (2006) relembra que, inicialmente, essa legislação assegurava ao Estado a chancela e o controle das cooperativas, ou seja, a constituição e funcionamento das cooperativas dependiam de autorização do Estado e da sua constante fiscalização, estabelecendo assim, um procedimento complicado e burocrático, como pode ser confirmado na citação abaixo:

A cooperativa constituída sob a forma que estabelece a legislação vigente apresentará ao respectivo órgão executivo federal de controle, no Distrito Federal, Estados ou Territórios, ou ao órgão local credenciado para este fim, dentro de 30 (trinta) dias da data da constituição, para fins de autorização, O requerimento acompanhado de 4 (quatro) vias do ato constitutivo, estatuto e lista nominativa, além de outros documentos considerados necessários. (Art. 17 da Lei 5.764/71)

Cabe aqui uma crítica, a lei que regula a cooperativa brasileira recebeu uma forte influência do regime autoritário daquele momento e a liberdade de iniciativa da cooperativa

sujeitava-se ao controle estatal. Neste sentido, RECH (2000. p.20) argumenta que “ao invés da legislação especial auxiliar no desenvolvimento das cooperativas, acabou por tornar difícil a sua constituição e funcionamento”.

A Constituição Federal de 88 segundo interpreta Reis Junior (2006) garantiu à sociedade cooperativa bases de autonomia e autogestão, e deixou para o Estado um papel de incentivador e estimulador do cooperativismo. No entanto ao observar o artigo 5º, inciso XVIII da referida lei: “a criação de associações e, na forma da lei, as cooperativas não dependem da autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”. BRASIL (1988)

Na teoria, o tema da autogestão é amplamente discutido entre os autores contemporâneos e implica dizer que a definição de autogestão possui sentido além da participação dos membros no processo de tomada de decisões e tem seu ponto máximo ao refletir a eficiência do negócio.

Segundo Petriella (2008), a vida democrática da cooperativa depende da capacidade permanente de auto reprodução das formas inclusivas. Para ele, quando se fala da diferença entre as formas de gestão nas cooperativas, são dois os eixos principais: um que se refere a gestão da organização cooperativa e outro que trata da estrutura e os processos organizacionais dentro da organização cooperativa.

No Brasil, a lei que normatiza o cooperativismo estabelece uma estrutura organizacional formal e hierárquica que é composta pelos seguintes órgãos sociais: Assembleia Geral, como órgão supremo da sociedade, podendo ser Ordinária ou Extraordinária, onde se discutirá, votará e deliberará qualquer assunto de interesse social.

Os órgãos da Administração compostos por uma Direção ou Conselho de Administração, são exclusividade dos associados que serão eleitos em Assembleia Geral ou órgãos de Fiscalização, representados por um Conselho Fiscal constituído por membros associados e eleitos em Assembleia Geral.

É importante ressaltar que a legislação brasileira estabelece diretrizes gerais, porém cada cooperativa tem sua atividade regulamentada de acordo com o estatuto social. No artigo 38 da referida lei, a Assembleia Geral é definida como o “órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objetivo da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”.

Quanto aos órgãos de Administração, a lei estabelece três pontos importantes: a) a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados eleitos em Assembleia Geral; b) outros órgãos necessários à administração poderão ser criados por meio de alterações no estatuto da cooperativa; e c) é permitido aos órgãos de administração à contratação de gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados.

Com relação ao Conselho Fiscal, a lei determina que seja o encarregado de fiscalizar assídua e minuciosamente a sociedade, é composto por seis membros associados, entre titulares e suplentes os quais serão eleitos anualmente pela Assembleia Geral.

Portanto, constatou-se que a legislação brasileira ao estabelecer as diretrizes para organização e funcionamento do cooperativismo segue o modelo de administração que De Masy (1980) classifica como modelo latino composto por um Conselho de Administração, ao qual compete à direção e administração da cooperativa por ser um órgão diretivo e executivo; o Conselho Fiscal que é encarregado de verificar o bom manejo econômico e financeiro da cooperativa e zelar pelo cumprimento de todas as normas; e uma gerência sob a supervisão do Conselho de Administração tem a função de conduzir os negócios rotineiros e normais das cooperativas.

O modelo de organização e gestão praticado pelas cooperativas brasileiras é criticado por apresentar inflexibilidades que comprometem a eficiência administrativa e põe em risco a sobrevivência das mesmas.

De fato, não é difícil averiguar que existe na regulamentação das cooperativas uma tendência intervencionista e conservadora do Estado ao impor uma estrutura rígida para este tipo de organização. Uma primeira implicação neste caso é o estabelecimento de níveis hierárquicos para os cargos diretivos e os critérios para satisfazer os requisitos do cargo, ou seja, os associados recebem diferentes tarefas e/ou cargos na organização da cooperativa.

O conceituado estudioso da teoria administrativa Hall (2004, p. 47) orienta que as estruturas organizacionais são criadas para “minimizar, ou até mesmo, regular a influência das variações individuais nas organizações”. Este posicionamento do autor leva-nos a entender que a estrutura organizacional imposta às cooperativas tem por finalidade assegurar que os associados se adaptem às exigências da organização, caracterizando por fim, uma forma estrutural burocrática, amplamente praticada nas sociedades de capital, porém de difícil aproximação com o ideal cooperativista.

Antoniali (2000) também critica a estrutura administrativa proposta pelo modelo latino e afirma que se trata de uma estrutura “estática e burocrática” já que o processo de tomada de decisão ocorre unicamente por este meio e a amplitude do processo decisório se define em função ao grau que o decisor ocupa na hierarquia da organização.

Outros críticos como, Bialoskorski Neto (1997) e Schulze (1987) assinalam os principais fatores que comprometem o modelo organizacional das cooperativas: lentidão nas decisões, já que dependem do consenso entre os cooperados através de decisões colegiadas e dentro do sistema burocrático; a baixa profissionalização administrativa dos dirigentes; centralização do poder, manifestada pela rotação no poder entre um grupo específico de associados; pouca participação dos associados nas assembleias e, por último, falta de planejamento a longo prazo.

Estabelecidos os níveis e determinadas às respectivas funções para a organização das cooperativas brasileiras, Valadares (2003) afirma que este modelo burocrático de organização estabelece três níveis claramente diferenciados para o processo administrativo das cooperativas, a esfera operacional, a gerencial e a política ou estratégica.

Diante do exposto, percebe-se uma imobilização na organização funcional das cooperativas, sendo evidenciado pelos críticos dessa temática como um significativo empecilho para a constituição de sociedades cooperativas, como também tem sido um fator primordial para o surgimento de novos sistemas de organização do trabalho coletivo.

Segundo Daft (2008, p.118) a estrutura organizacional deve dar conta das seguintes coisas para a organização “proporcionar a estrutura de responsabilidades, estabelecer relações de subordinação e os agrupamentos, além de fornecer mecanismos para conectar e coordenar os elementos que compõem o todo organizacional”.

É admissível entender que a estrutura organizacional é um instrumento que resulta da identificação, análise, ordem e agrupação das atividades e recursos das organizações. De igual modo, para Oliveira (2009), a estrutura organizacional é entendida como o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões em uma organização. Este processo parece simples, mas na prática, torna-se complicado dado que a estrutura organizacional sofre influencia de diversos fatores internos e externos que, em maior ou menor grau de intensidade afetam a gestão e a qualidade das organizações cooperativas.

No caso das cooperativas tradicionais Oliveira (2009) alerta para os erros administrativos que podem surgir, ao adotar uma estrutura organizacional incompatível com a realidade da cooperativa, como: estabelecer a estrutura organizacional desvinculada do planejamento estratégico, não levar em consideração os fatores que exercem influência na estrutura organizacional da cooperativa, e não se esforçar para adotar a melhor forma de

estruturação organizacional, considerando seu tamanho, seus negócios, os mercados em que atua e, principalmente, o modelo de gestão.

Abrantes (2004, p.110) afirma que “todos são donos e todos têm que participar e não somente delegar poderes aos membros da diretoria”. Esta posição do autor é pertinente e nos remete à ideia principal de que a estrutura formal da cooperativa deve favorecer a solidariedade e cooperação entre seus membros. Deste modo, devem ser adotadas estratégias que permitam que a cooperativa seja organizada e eficaz, favorecendo a transparência aos sócios.

No contexto das cooperativas rurais, espera-se que os associados dediquem esforço permanente para o exercício da autogestão, de maneira a distingui-la da gestão das sociedades não cooperativas que exercem uma administração hierarquizada e formada por níveis sucessivos de autoridade.

Para Bastidas-Delgado (2010), um dos principais indicadores para analisar o funcionamento de uma organização é sua capacidade de concentração ou delegação de poder, o que nos permite inferir a existência de modalidades diversas de inclusão ou exclusão das pessoas no processo de tomada de decisão. Para o autor, as organizações burocratizadas negam qualquer tipo de participação ao estabelecer departamentalizações para limitar a visão do todo da organização.

Um grande desafio então, nas pequenas cooperativas, é romper com as limitações impostas pela estrutura piramidal e burocrática que se encontra, inclusive regulamentadas pela legislação brasileira e promover uma maior participação dos associados em todo o processo decisório, consolidando a autonomia administrativa a partir da adoção de modelo autogestionário.

Os princípios cooperativistas, na teoria, são únicos em todo o mundo e como é lembrado por Irion (1997), entre as principais características do modelo de gestão das cooperativas, destaca-se o fato de que “estas sociedades devem ser controladas pelos seus próprios membros”; contudo, o autor enfatiza que somente este princípio é insuficiente para garantir a democracia interna da cooperativa.

Antonialli (1998) argumenta que uma cooperativa se organiza com base na solidariedade entre seus membros, com interesses individuais comuns ou semelhantes em sua maioria. O autor chama a atenção ao fato de que tais interesses podem não ser interpretados corretamente pelos dirigentes, caso não exista um delineamento interativo das responsabilidades, da autoridade, e da comunicação das decisões entre os associados da organização cooperativa.

Com efeito, os componentes, autoridade, responsabilidade e comunicação, que envolvem a relação dos associados no interior da cooperativa com os dirigentes têm influências diretas nas reações destes frente às normas e regras da organização.

O alcance das metas da cooperativa depende então de estabelecer relações igualitárias entre dirigentes e associados, tendo o cuidado de conservar a qualidade das relações humanas. Nesta perspectiva, é fundamental que o grau de autonomia de um, não seja maior que a do outro, que cada associado cumpra com sua responsabilidade e que a comunicação seja sem ruído.

O conceito de autoridade definido por Barnard citado por Morin e Aubé (2009), é que “o caráter de uma comunicação ou ordem, na organização é em virtude de como a pessoa que a recebe ajusta sua conduta e suas contribuições ao projeto comum”.

De modo prático percebe-se que a autoridade e o poder são resultantes da ocupação de um cargo no ambiente gerencial das cooperativas. Como por exemplo, é o que acontece entre os cargos de representação como: presidente, diretor, tesoureiro e a função de gestor, representada pela figura do gerente. Esta divisão é feita seguindo o que estabelece a

legislação, no entanto, o que deveria resultar em representantes do grupo de associados, se converte em administradores das pessoas que não anseiam por liderança.

Ao considerar os elementos fundamentais da comunicação organizacional, Etchevarne (2003, p. 138) afirma que “a comunicação é um processo vital de transferência de informação do emissor ao receptor, tratando de influenciar este com a finalidade de compartilhar objetivos comuns”.

Há de se acrescentar que a comunicação é um processo complexo e dinâmico, que não se limita às formas oral e escrita, mas que também acontece por meio das ações e reações dos indivíduos. Entretanto, o comprometimento e a fidelização do associado na cooperativa são influenciados pelo sistema de comunicação que deve estar vinculado ao projeto de educação cooperativista.

É certo que na medida em que a responsabilidade, a autoridade e a comunicação, não deixem margem a dúvidas e estejam adequadamente equilibradas, mais fáceis serão nas cooperativas as relações entre os associados, bem como o alcance de resultados que sejam do interesse de todos ou pelo menos, da maioria dos membros.

O ponto de partida, portanto, para a democratização do processo decisório nas cooperativas de pequeno porte está na diminuição de hierarquias em sua organização, de tal modo que a totalidade de seus associados participe e decida tanto na esfera operacional, quanto no nível estratégico, em igualdade de condições. Dito de outra forma, nas pequenas cooperativas rurais todos os associados devem participar das questões políticas, estratégicas e produtivas.

Na prática das pequenas cooperativas, portanto, o sentido da coletivização da propriedade deve ser transportado não só para a produção, como também para as questões relativas ao processo decisório e de gestão, liberando deste modo, a hierarquia e o poder de mando amplamente defendido nos postulados da administração para as empresas mercantis.

Além da natureza econômica e social, há de se considerar o papel dos associados como donos e usuários da cooperativa, o que significa que além de usufruir dos resultados decorrentes dessa dupla natureza do empreendimento, o associado é também responsável pela gestão da organização.

Schneider (1999) sugere como novas formas de participação nas cooperativas, a organização de pequenos grupos locais, setoriais ou por tipo de produção. O autor acredita que pequenos grupos apresentam vantagens para uma participação mais efetiva na cooperativa como são a seguir citadas:

Permite atividades conduzidas mais informalmente; há a possibilidade de dimensionar as atividades e os planos da cooperativa em âmbito local e o encaminhamento à direção de propostas mais realistas e efetivamente adequado às peculiaridades e às carências de cada localidade. Surgem oportunidades de cooperação desconhecidas na cúpula da organização cooperativa, melhorando e inovando a capacidade produtiva (SCHNEIDER, 1999 p. 496).

Este formato de organização se aproxima do que na literatura administrativa é conhecido como modelo orgânico de estrutura e segundo Robbins (2000) é a forma oposta ao modelo mecanicista por ser adaptável, solta, flexível e achatada, e utiliza equipes para entrelaçar departamentos funcionais e níveis hierárquicos, utiliza comunicação lateral, ascendente e descendente, além de envolver ativamente todos os membros da organização nas tomadas de decisões.

Em contrapartida, foi identificado também na literatura, o conceito de organização sem fronteiras cujo arranjo segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 112) “não é definido ou limitado por fronteiras impostas pelas estruturas tradicionais”.

Estas organizações apresentam estruturas que cruzam todos os aspectos da organização e não se atém a especialidades funcionais; Pelo contrário, recomenda-se que

neste formato os membros compartilhem informações e colaborem nas atividades de trabalho de toda a organização e compartilhem conhecimentos nas diversas especialidades. Neste ambiente organizacional os indivíduos são livres para trabalhar juntos e colaborar na execução das tarefas, além de aprender uns com os outros.

Portanto, parece oportuno que as cooperativas constituídas por pequenos produtores rurais careçam de um modelo de gestão que as desvinculem do padrão de organização hierárquico e vertical comumente praticado pelas empresas de capital e que seja possível desenvolver a cultura de aprendizagem, permitindo a geração de novas possibilidades de mudança qualitativas das estruturas e processos dentro das organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Quanto aos tipos, a pesquisa consiste em qualitativa e descritiva. Além da revisão da literatura, o estudo utilizou-se da percepção e ação dos agricultores associados, sobre a prática cooperativista e os fatores que afetam a gestão de suas organizações.

O universo da pesquisa corresponde a uma mostra de organizações coletivas de pequenos produtores rurais no município de Tangará da Serra, que está localizada na região Sudoeste do estado de Mato Grosso. A região é marcada pela prática da agropecuária extensiva, mas conta com pequenos produtores tradicionais, assentados, e beneficiários do Programa Nacional do Crédito Fundiário.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, segundo Vergara (1997) são aquelas pessoas que fazem o fornecimento das informações necessárias para se realizar a pesquisa. Deste modo, os sujeitos da pesquisa foram os associados das cooperativas pesquisadas, lideranças políticas e membros das diretorias.

Os dados caracterizados como secundários foram coletados junto às cooperativas investigadas onde se buscou informação relacionada com a origem e a implementação das organizações cooperativas nas atas e demais informes como estatuto, regimento interno etc. Foi utilizado também roteiros de entrevistas semiestruturados, anotações de comentários e observação direta.

Foram concretizadas diversas visitas às comunidades rurais onde estão os atores da pesquisa, durante as quais foram entrevistados membros das diretorias e produtores associados das cooperativas. Neste universo de investigação buscou-se estabelecer contato com o maior número possível de famílias que residem nos assentamentos, as quais foram selecionadas aleatoriamente. O contato com os produtores rurais foi iniciado em novembro de 2009. Ao todo, foram efetivadas 80 (oitenta) entrevistas com pequenos produtores que são associados de pequenas cooperativas rurais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quanto às cooperativas de produtores da agricultura familiar em Tangará da Serra, objeto desta pesquisa, foi selecionado 03 cooperativas com localizações geográficas e posicionamentos políticos e mercadológicos distintos: a primeira formada por produtores assentados pelo Movimento dos Sem Terra (MST), a segunda, formada por produtores rurais beneficiados pelo Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) e uma terceira cooperativa constituída de uma mescla de produtores rurais oriundos de assentamentos e de comunidades rurais tradicionais. Juntas estas cooperativas reúnem 232 associados. Desta população, foram entrevistadas 80 pessoas, sendo: 15 membros dirigentes e 65 associados, correspondendo a 34,5% do total dos associados.

4.1 Perfil dos associados entrevistados

Levando em consideração o gênero das pessoas entrevistadas, 75% são do sexo masculino e 25% correspondem à participação feminina. Percebe-se que na atividade rural é predominante a representatividade masculina como responsável pela propriedade.

Com relação aos itens idade e escolaridade, verificou-se que a maior concentração está nos produtores entre 45 e 60 anos, sendo 60% dos entrevistados. Não se identificou pelas entrevistas, nenhum produtor associado com menos de 30 anos de idade e apenas 5% deles têm entre 61 e 70 anos.

Quanto à escolaridade, 35% dos entrevistados concluíram o ensino fundamental, 15% completaram o ensino médio e 2,5% concluíram o ensino superior. Preocupados com as rápidas transformações no mundo do trabalho rural, os entrevistados reconhecem a educação como importante caminho na busca por oportunidades profissionais e incentivam seus filhos ao estudo. Este fato faz com que os jovens das famílias que participaram da pesquisa, vivam na cidade para estudar.

Ao serem questionados sobre o uso de recursos tecnológicos, 24 deles utilizam o computador para registrar controles pessoais e de produção, o que corresponde a 30% dos entrevistados; quanto ao acesso à internet, apenas 05 destes disseram ter acesso em seus computadores. Os principais motivos para aqueles que não tem computador em casa, são os seguintes: 1) não apresentam condição financeira para adquirir; 2) tem outras prioridades de investimento na propriedade; e 3) não sabem usar o computador.

Os entrevistados foram questionados quanto à participação em reuniões, assembleias e palestras realizadas pela cooperativa durante o ano, nas três atividades questionadas, as respostas tiveram maior concentração entre 0 e 3 vezes no ano. Apenas 20% dos entrevistados participam ativamente das reuniões, assembleias e palestras, em média de 6 a 10 vezes no ano.

4.2 Perfil dos dirigentes das cooperativas

Como resultado interessante, foi diagnosticado que 80% dos dirigentes das pequenas cooperativas pesquisadas são homens e a participação das mulheres é de 20% nos cargos diretivos das cooperativas. Quanto à idade, a maior parte dos dirigentes têm idade entre 31 e 50 anos e nenhum deles tem idade superior a 70 anos.

Em relação à escolaridade, constatou-se que apenas 20% dos dirigentes concluíram o ensino médio e nenhum deles o ensino superior.

Quanto ao uso de tecnologias no interior das cooperativas, apenas uma delas possui computador com acesso à internet e telefone celular para uso da diretoria. As outras cooperativas têm apenas telefone celular. Nenhuma delas tem site institucional para divulgação de seus produtos e também não fazem uso de software gerencial para o controle interno.

Referente ao nível de dedicação do presidente do Conselho nas atividades da cooperativa, os entrevistados se dividem entre as obrigações pessoais e a cooperativa. Dois deles dedicam-se em média, 04 horas por dia à cooperativa e apenas um presidente dedica-se exclusivamente às questões da cooperativa.

Quanto ao canal de comunicação estabelecido entre a diretoria e os associados, apenas a convocação para a Assembleia ordinária anual é feita por escrito e publicada em jornal de circulação local pelas três cooperativas pesquisadas. Foi relatado pelos dirigentes das cooperativas que alguns recados de interesse dos associados são divulgados em horários gratuitos em uma das rádios da cidade, como por exemplo, o aviso do recebimento de insumos dos Fornecedores.

4.3 Sobre a estrutura organizacional e a gestão

Ao analisar o estatuto social de cada cooperativa pesquisada foi possível verificar que os Conselhos de Administração seguem o mesmo formato e composição: presidente, vice-presidente, 1º e 2º secretário e tesoureiro. O Conselho fiscal é composto por 06 associados, sendo três titulares e três suplentes. Outro aspecto que chama a atenção são os registros de participação dos associados nas assembleias, sendo que apenas em uma das cooperativas pesquisadas, verificou-se o uso do livro de registro de presenças nas reuniões.

As três cooperativas pesquisadas praticam decisões centralizadas no presidente, muito embora a lei 5.764/71 orienta que as cooperativas podem contratar gerentes técnicos que não pertençam ao quadro de associados.

O cargo de principal executivo da cooperativa sempre foi ocupado pelo presidente do Conselho de Administração nas três cooperativas pesquisadas. Foram eleitos diretamente pelos associados reunidos em assembleia geral. Não há separação das decisões de controle e gestão nas cooperativas, sendo cumulativas ao presidente. A razão para o acúmulo das funções de presidente do Conselho e agente responsável pela gestão é o pequeno número de associados ativos dispostos a assumir responsabilidades na gestão das cooperativas. Sendo que o principal motivo alegado foi não estar preparado para assumir funções administrativas, correspondendo a 60% das respostas.

Apurou-se também a ausência de rotina administrativa e de documentação, especialmente no registro das atas de reuniões da diretoria e das Assembleias. No que diz respeito à documentação financeira que implica num mecanismo de transparência, constitui-se em principal dificuldade nas cooperativas pesquisadas. É comum às três cooperativas pesquisadas a ausência de procedimentos formais de controle e combinação do dinheiro relativo à movimentação da cooperativa com a movimentação pessoal. Em apenas uma cooperativa foi identificada uma determinada espécie de registro, mas não em formato contábil e de escrituração padronizada. De modo geral, verifica-se falta de informação sobre como fazer e condições financeiras que permitam contratar pessoas especializadas para fazer os controles internos, por exemplo.

No quesito acompanhamento e avaliação do Conselho Administrativo pelos associados, 65% deles argumentaram que os relacionamentos entre cooperados e integrantes dos conselhos acontecem na maioria das vezes em ambientes informais. Ao apresentar exemplo de ambientes informais exemplificaram como os dias de festa na comunidade ou em encontros de oração nas casas.

Em analogia ao tipo de informações que os associados mais buscam na cooperativa, os itens mais citados nas respostas foram os custos de insumos e consulta a agenda do uso de máquinas e equipamentos, correspondendo a 40% e 33% respectivamente.

Quanto ao nível de participação nas reuniões, foi relatado que as discussões são controladas por aqueles que possuem maior poder de argumentação. Na percepção da maioria dos associados (80%), existe um jogo de interesses pela disputa e permanência no poder de comando das cooperativas. Essa situação torna das reuniões um espaço para a discussão de problemas diversos e não de planejamento e prestação de contas e como tática de defesa, muitos deixam de falar nas reuniões ou se afastam. Verificou-se que diante de tais fragilidades e incertezas, por comodismo os associados abrem mão de seus direitos de participação e aceitam passivamente as decisões tomadas por aqueles que ocupam os cargos diretivos.

Outro importante aspecto constatado nas entrevistas foi o baixo nível de interesse dos associados em relação às questões internas das cooperativas. Com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados, são apresentadas as principais razões para essa situação: 35% têm medo de sugerir propostas de mudanças e depois terem que assumir trabalhos ou funções

que desconhecem; 40% alegam baixo nível de escolaridade, seguidos da pouca experiência em discussões públicas (33%) e em alguns casos, (20%) por medo de falar;

Em relação aos mecanismos oferecidos pela cooperativa para proporcionar aprendizado educacional aos associados, os dirigentes responderam que mantém parcerias com pesquisadores das universidades locais, com o Sindicato de Trabalhadores Rurais e com a Prefeitura Municipal, ou seja, as cooperativas não desenvolvem ações de capacitação por iniciativa própria, pois não tem estrutura física nem condições financeiras para isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, pode-se concluir que a dinâmica interna nas cooperativas de produtores rurais familiares é caracterizada pela autogestão. No entanto, este modelo de gestão apresentou resultados que chamaram nossa atenção para o fato que estas cooperativas vêm apresentando uma participação minimizada dos associados, no processo de tomada de decisão e nas atividades cotidianas, adotando-se inclusive para a maioria das situações de decisão, a representação familiar ao invés da realização de Assembleia geral dos sócios.

Do ponto de vista da gestão, é necessário estimular a capacidade destes sujeitos para assumir funções no gerenciamento destas cooperativas a partir de práticas coletivas, com um canal de comunicação aberto e favorável para compartilhar, experimentar e fazer oportuna a participação ativa de todos os seus associados tanto na realização das atividades de produção e comercialização, quanto nas questões políticas e sociais.

Em suma após as informações elencadas e destacadas, não resta dúvidas que, para melhorar os aspectos da gestão e cumprir com os objetivos socioeconômicos, as cooperativas de produtores rurais familiares carecem de mecanismos eficientes de organização onde seja possível estabelecer uma nova instância de relacionamentos e integração entre os membros cooperados, além daquelas comumente encontradas nas cooperativas tradicionais, como a assembleia geral, o conselho de administração, o conselho fiscal, entre outros.

Dessa forma, acredita-se que ao desenvolver um trabalho de suporte contínuo orientado pela relevância da autogestão, espera-se que ocorra uma educação continuada junto aos produtores rurais, incitando-os ao interesse pela aprendizagem da gestão da cooperativa. A metodologia sugerida é similar à proposta apresentada por Costa e Lima (2013) quando apresentam um estudo sobre a gestão dos Empreendimentos de Economias Cooperativa e Solidária (EECS) na prática e suas perspectivas de inovação do núcleo de produção das mulheres da comunidade Vale do Sol II em parceria com uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES)¹.

REFERENCIAS

ABRANTES, J. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. RJ: Interciência, 2004.

ANTONIALLI, L.M. influencia da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: Encontro Anual dos programas de pós-graduação em Administração Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998 (em CD Rom)

_____. O modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em www.teses.usp.br/teses/.../tde.../Antonialli_2000_Tese_FEA_USP.pdf. acesso em 29 set. 2011.

¹ Artigo publicado no VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (RULESCOOP 2013) – DE 3 a 7 DE DEZEMBRO- Unisinos – São Leopoldo – RS – Brasil - Fortalecer a economia cooperativa e solidária para uma sociedade sustentável.

BASTIDAS-DELGADO, Oscar. Economía social y cooperativismo: una vision organizacional. colección economia solidária. Ed. Unisangil. San Gil, Santatander, Colombia. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988; atualizada até a Emenda Constitucional nº 20, de 15-12-1998. 21. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Manual de operações do programa nacional de crédito fundiário, 2010. disponível em <http://portal.mda.gov.br/portal/sra/institucional/publicacoes> acesso em 23.02.2012

CALDEIRA, A. da C. o cooperativismo como estratégia de negócios. São Paulo: 2006, 142p. dissertação (mestrado) Universidade Paulista. 2006

CANÇADO, A.C. autogestão em cooperativas populares: os desafios na prática. Dissertação (mestrado) Escola de Administração. Núcleo de pós graduação em administração – UFBA 2004. Disponível em www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_arquivos acesso em jan. 2012

DAFT, R. L. organizações: teoria e projetos. Tradução Andréa Castellano Mostaço. 2 ed. São Paulo: Cenage Learning, 2008.

DE MASY, Carbonell. Moderna gestión de empresa cooperativas agrarias. Valencia: Conselleira de Trabaios Del Pais Valenciano, 1980.

ETCHEVARNE, Carlos. Calidad Gerencial. Buenos Aires, Macchi, 1993.

FARIA, J. Ricardo V. de. Autogestão. In: GEDIEL, Antonio J. P. (org.). Estudos de Direito Cooperativo. Curitiba: UFPR, 2005

HALL, R. H. organizações: estruturas, processos e resultados. Tradutor Roberto Galman. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

IRION, J.E. Cooperativismo e Economia Social. São Paulo: STS, 1997.

KOONTZ, Harold. WEIRICH, Heinz, CANNICE, Mark. Administração: uma perspectiva global e empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização; tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M., AUBÉ, Caroline. Psicologia e gestão. São Paulo: Editora Atlas, 2009

PAGÉS, Max. (et al). O poder das organizações. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti. 1. Ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

PERIUS, Vergilio Frederico. Cooperativismo e lei. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2001.

PETRIELLA, Angel. Cooperativismo Aayer, hoy y siempre. Ediciones Idelcoop. Buenos Aires, 2008

RECH, Daniel. Cooperativa: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

REIS JUNIOR, Nilson. Aspectos societários das cooperativas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P., Decenzo, D.A. fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2004

SCHENEIDER, J.O. democracia, participação e autonomia cooperativa. 2 ed. São Leopoldo: UNISINOS 1999.

SINGER, P. (1999). Cooperativismo e sindicatos no Brasil. Florianópolis, Escola Sul da Central Única dos Trabalhadores.

VALADARES, José Horta. A Moderna Administração em Cooperativas. Rio de Janeiro.– MBA em Gestão Empresarial em Cooperativas de Saúde – Realização Fundação Getulio Vargas – Cursos “in Company”. São Paulo, 2003.

VALADARES, José Horta. Profissionalização da gestão cooperativista: modismo ou necessidade? **Revista Universo**, São Paulo, SP, ano 3, n. 16, p.66, 2005