



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

GUARANY OLIVEIRA MARQUES

**GESTÃO SOCIAL OU GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO SOBRE
AS PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS SOCIAIS DO
CEARÁ**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

GUARANY OLIVEIRA MARQUES

GESTÃO SOCIAL OU GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO SOBRE AS
PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS SOCIAIS DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof.º Dr.º Hermano José Batista de Carvalho

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Marques, Guarany Oliveira .

Gestão social ou gestão estratégica: um estudo sobre as práticas gerenciais em cooperativas sociais do Ceará [recurso eletrônico] / Guarany Oliveira Marques. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 100 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Gestão, organizações e ambiente.

Orientação: Prof. Dr. Hermano José Batista de Carvalho .

Coorientação: Prof. Ph.D. Samuel Façanha Câmara .

1. Cooperativas político-sociais. 2. Empresas Sociais. 3. MST. 4. Práticas Gerenciais. I. Título.

GUARANY OLIVEIRA MARQUES

GESTÃO SOCIAL OU GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO SOBRE AS
PRÁTICAS GERENCIAIS EM COOPERATIVAS SOCIAIS DO CEARÁ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Estudos Organizacionais.

Aprovado em 23 de março de 2017

AVALIAÇÃO



Prof.º Dr.º Hermano José Batista de Carvalho (Orientador)

Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA

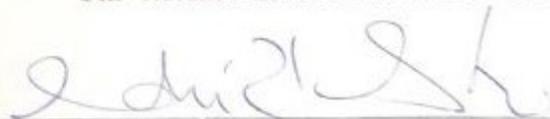
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof.º Dr.º Samuel Façanha Câmara (Coorientador)

Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA

Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof.º Dr.º André Vasconcelos Ferreira

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC

Universidade Federal do Ceará - UFC

RESUMO

Esta pesquisa examina como cooperativas sociopolíticas reagem à implantação de técnicas e instrumentos gerenciais próprios das organizações mais voltadas ao mercado, como os aspectos da atuação dual (econômico e social) influenciam na implementação de práticas gerenciais e de que forma estas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Especificamente buscou-se i) compreender como interagem os aspectos da atuação dual das cooperativas sociais; ii) verificar de que forma os conflitos gerados pela dualidade influenciam na implementação de práticas gerenciais em cooperativas sociais; e iii) identificar como as práticas gerenciais implementadas nas cooperativas sociais influenciam no alcance dos seus objetivos. O embasamento teórico desta pesquisa é delineado sob a literatura do cooperativismo, da gestão e das práticas colaborativas de administração. Foram estudadas duas cooperativas localizadas no Estado do Ceará ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Assim, buscou-se implantar técnicas e instrumentos gerenciais nos empreendimentos e relatar as experiências observadas. Para tanto, adotou-se a pesquisa qualitativa e utilizou-se o método da pesquisa-ação. A análise dos dados revelou uma relação positiva entre a visão solidária compartilhada pelos cooperados e a implementação das práticas gerenciais, assim como entre esta e o alcance dos objetivos (sociais e econômicos) das cooperativas. Além disso identificou-se uma série de fatores que influenciam as cooperativas na aproximação ou afastamento de um modelo de gestão mais social.

Palavras chave: Cooperativas político-sociais. Empresas Sociais. MST. Práticas Gerenciais.

ABSTRACT

This research examines how socio-political cooperatives react to the implementation of managerial techniques and instruments of the most market-oriented organizations, how aspects of dual performance (economic and social) influence the implementation of management practices and how they contribute to the achievement of objectives organizations. Specifically, it was sought: I) to understand how the aspects of the dual performance of social cooperatives interact; II) verify how the conflicts generated by duality influence the implementation of managerial practices in social cooperatives; And III) to identify how the managerial practices implemented in social cooperatives influence the achievement of their objectives. The theoretical basis of this research is outlined under the literature of cooperativism, management and collaborative management practices. Two cooperatives located in the State of Ceará, linked to the “Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra”, were studied. Thus, it was tried to implant techniques and management tools in the enterprises and to report the observed experiences. For that, the qualitative research was adopted and the action-research method was used. The analysis of the data revealed a positive relationship between the shared vision of the cooperative and the implementation of managerial practices, as well as between the cooperative and the social and economic objectives of cooperatives. Furthermore, it has been identified that influence cooperatives in the approach or removal of a more social management model.

Keywords: Political-social cooperatives; Social Enterprises; MST; Management Practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Framework</i> analítico da participação	31
Figura 2- <i>Framework</i> analítico da tomada de decisão.....	32
Figura 3 – <i>Framework</i> analítico da ação racional	33
Figura 4 – <i>Framework</i> analítico da relação entre os modelos e as categorias	33
Figura 5 – <i>Framework</i> analítico da escala gráfica da relação entre os modelos e as categorias.....	34
Figura 6 – Esquema de Análise das Informações Qualitativas.....	54
Figura 7 – <i>Framework</i> analítico da escala gráfica da relação entre as práticas gerenciais e os objetivos	92
Figura 8 – <i>Framework</i> analítico da escala gráfica da relação entre a visão solidária e as práticas gerenciais.....	93
Figura 9 – <i>Framework</i> analítico da escala gráfica da relação entre a visão solidária, as práticas gerenciais e os objetivos	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Relação entre os modelos e as categorias.....	31
Tabela 2 – Relação de objetivos citados nas falas dos cooperados.....	75
Tabela 3 – Fatores da categoria participação	83
Tabela 4 – Fatores da categoria tomada de decisão	85
Tabela 5 – Fatores da categoria ação racional.....	87
Tabela 6 – Sistematização dos fatores das categorias.	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	O COOPERATIVISMO E A GESTÃO DE COOPERATIVAS.....	13
2.2	GESTÃO SOCIAL VERSUS GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.4	SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL X GESTÃO ESTRATÉGICA ..	30
2.5	PRÁTICAS COLABORATIVAS DE GESTÃO.....	34
3	METODOLOGIA: MÉTODO, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DOS CASOS	40
3.1	MÉTODO.....	41
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	43
3.3	AMBIENTE DA PESQUISA: O MST E SUAS COOPERATIVAS SOCIAIS.	46
3.3.1	O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST	46
3.3.2	Os casos estudados	50
3.4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	54
4	RELATO DA PESQUISA-AÇÃO	54
5	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO	58
5.1	O IMPACTO DA GESTÃO DUAL NAS COOPERATIVAS.....	59
5.1.1	Participação	59
5.1.2	Tomada de Decisão	64
5.1.3	Modelo Racional	68
5.2	O ALCANCE DOS OBJETIVOS E AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS COOPERATIVAS.....	74
5.2.1	Em Relação aos Objetivos	75
5.2.2	Em Relação à Implementação das Práticas Gerenciais	77
6	RESULTADOS ALCANÇADOS	83
6.1	PARTICIPAÇÃO.....	83
6.2	TOMADA DE DECISÃO.....	84
6.3	MODELO RACIONAL.....	86
6.4	ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	88
6.5	IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS.....	92
7	CONCLUSÃO	94
	REFERÊNCIAS	97

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi motivada pela execução do projeto de extensão realizado na Universidade Estadual do Ceará - UECE, intitulado “Laboratório Vivo de Estudos e Práticas em Gestão de Cooperativas”. Com início em março de 2015, ele foi finalizado em dezembro de 2016, com o objetivo de realizar, de forma colaborativa e cocriada, atividades de articulação, capacitação e consultoria, objetivando solucionar problemas de gestão identificados na Rede Cearense de Economia Solidária. Na ocasião o projeto foi adaptado para ocorrer em duas cooperativas organizadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST.

O trabalho realizado junto aos cooperados estimulou o autor a questionar o que estava por trás dos problemas de gestão dos empreendimentos solidários, incentivando-o a propor a atual pesquisa, objetivando contribuir para o desenvolvimento das organizações de economia solidária semelhantes às experiências encontradas no interior do Ceará e a consequente melhoria das condições de vida dos trabalhadores rurais.

Para o autor é relevante que, diante da atual conjuntura econômica e política, os administradores se interessem em desenvolver teorias e práticas gerenciais que auxiliem os pequenos produtores associados, em uma perspectiva solidária, a elevar a produtividade do trabalho e a ampliar os ganhos sociais das comunidades em que estão inseridos. Essa proposta que se coaduna com os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Administração da UECE.

Ademais, diante do cenário de aprofundamento da crise econômica e política por que passa a maioria dos países sul-americanos, que se reflete na flexibilização do trabalho e dos direitos dos trabalhadores e na elevação do desemprego, as contradições sociais tendem a se agravar nesses países e, mais especificamente, no Brasil.

O cooperativismo, nesse contexto, oferece uma lógica que contraria essa dinâmica, propiciando uma possibilidade organizativa mais humanizada, se propondo a concretizar uma gestão compartilhada, por meio da propriedade coletiva dos produtos e dos meios de produção e da solidariedade entre a classe trabalhadora.

As cooperativas geralmente são estudadas como alternativa ao modelo tradicional de desenvolvimento e de gestão, decorrente do modo de produção capitalista (FAVACHO, 2012; NASCIMENTO, 2004; NOVAES, 2011; RIBEIRO; NASCIMENTO; SILVA, 2013; SCOPINHO, 2007; SINGER, 2002; TIRIBA, 2009). Estas se constituem como alternativas

viáveis para solucionar problemas econômicos e sociais, principalmente em relação à geração de trabalho e renda.

No entanto, verifica-se que o sistema cooperativista não conseguiu, ainda, concretizar o projeto de autossuficiência idealizado por seus criadores, ocupando apenas os espaços que não são centrais para o capitalismo e, geralmente, atuando como braço da produção capitalista.

A economia globalizada exerce imensa pressão nos empreendimentos solidários, pois exige capacidades competitivas no mesmo nível das empresas estruturadas e a utilização do mesmo modelo produtivo: é o mercado quem dita o que deve ser produzido, qual o ritmo do trabalho e os preços das mercadorias (NOVAES, 2011).

A viabilidade econômica dos empreendimentos é um ponto crucial para o bom êxito do modelo, pois o interesse pelo cooperativismo está associado à capacidade de proporcionar emprego da força de trabalho e renda satisfatória para seus associados. Ou seja, além de proporcionar uma experiência de trabalho mais humana, com maior participação do trabalhador nas decisões e no planejamento da produção, tem, também, que produzir mercadorias com alta qualidade e preços baixos para competir no mercado.

Se as cooperativas estiverem isoladas nessa disputa, estarão fadadas a fracassar como geradoras de renda ou como promotoras de experiências produtivas emancipatórias. Caso não consigam propiciar uma resposta econômica para seus sócios, elas podem falir ou perder seu caráter social e se adequarem ao mercado, assemelhando-se cada vez mais a empresas de capital aberto com grande número de sócios.

As empresas sociais, conceito no qual as cooperativas sociais estão incluídas, abrangem dimensões distintas: uma de negócio, orientada pela competição no mercado, e uma dimensão social, orientada pela solidariedade comunitária, estabelecendo ambientes e práticas duais (CANÇADO; PINHEIRO, 2014; FAVACHO, 2012; PIMENTEL et al. 2010; TENÓRIO, 2005; TENÓRIO, 2006).

Os maiores desafios das cooperativas sociais estão relacionados com a busca pela harmonização de seus interesses e práticas econômicas, políticas e sociais (CHIARIELLO; EID, 2010; FAVACHO, 2012). As tensões geradas entre as lógicas solidárias e mercantil podem gerar, nos cooperados e associados, desconfiança, desmotivação, distanciamento dos gestores etc. (ADION, 2005; SILVA JUNIOR, 2004).

Desta forma, este estudo orienta-se pelos seguintes questionamentos:

i) Como uma organização criada a partir de um movimento social reage à implantação de técnicas e instrumentos gerenciais próprios das organizações mais voltadas ao mercado?

ii) Como os aspectos da atuação dual (econômico e social) influenciam na implementação de práticas gerenciais, e como estas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, em cooperativas sociais do MST no Estado do Ceará?

Assim, tem-se como objetivos gerais: i) Implantar técnicas e instrumentos gerenciais e relatar as experiências observadas; e ii) Estudar como os aspectos da atuação dual influenciam na implementação de práticas gerenciais, e como estas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, em cooperativas sociais do MST no Estado do Ceará.

Diante deste quadro, os objetivos específicos ficam assim definidos: i) Compreender como interagem os aspectos da atuação dual das cooperativas sociais; ii) Verificar de que forma os conflitos gerados pela dualidade influenciam na implementação de práticas gerenciais em cooperativas sociais; e iii) Identificar como as práticas gerenciais implementadas nas cooperativas sociais influenciam no alcance dos seus objetivos.

Os estudos e levantamentos sobre a gestão de cooperativas sociais que consideram esses aspectos duais são escassos. São ainda mais insuficientes as pesquisas que ponderam as características emergentes das economias dos países latino americanos. Desta forma, a falta de contribuições para o entendimento das práticas de gestão destes empreendimentos se estabelece como uma importante lacuna de literatura e de pesquisa (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; VOGEL; WOOD JUNIOR, 2012).

Como marco teórico, este estudo procura estabelecer também o quanto essas questões são aderentes a dois modelos antagônicos de gestão, quais sejam a estratégica e a solidária (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; FUCHS, 2011; CANÇADO; PINHEIRO, 2014; MAIA, 2005; PIMENTEL et al. 2010; RIGO; CANÇADO, 2015; TENÓRIO 2005).

A gestão social é caracterizada pela participação plena de todos os interessados, pela tomada de decisão baseada na cidadania deliberativa e na decisão coletiva e pela racionalidade comunicativa. Por outro lado, a gestão estratégica, modelo hegemônico na sociedade capitalista, é definida pela inexistência de participação, pela tomada de decisão fundamentada exclusivamente no mercado e pela racionalidade instrumental.

Assim, apesar da clara orientação das cooperativas sociais para a gestão social, estas necessitam adotar práticas administrativas adaptadas da gestão estratégica, uma vez que estão inseridas na dinâmica da economia capitalista (BRITO; ANTONIALLI; SANTOS,

1997; FERNANDES; PIRES, 2016; FAVACHO, 2012; NETO, 2007; SILVA, BARBOSA, ALBUQUERQUE, 2013).

Deve-se salientar que gestão estratégica e gestão social são apresentadas como modelos ideais, havendo diversos níveis de aprofundamento deles na prática das organizações. É a interação entre estes três elementos, a participação, a tomada de decisão e a ação racional, que define o tipo de gestão adotado e o nível deste em cada organização.

Ante o exposto, esta pesquisa se justifica por sua relevância acadêmica na medida em que aborda um tema pouco explorado pelos pesquisadores das universidades, trazendo o debate que gira em torno do cooperativismo, da economia solidária, da gestão e das práticas gerenciais para dentro da universidade, gerando conhecimentos que, num futuro próximo, possam fazer com que a academia e o conhecimento gerado por ela sejam utilizados pelos empreendimentos solidários.

É papel essencial das instituições públicas, e em especial, das que geram conhecimento, atentar prioritariamente para os interesses das camadas mais necessitadas da população, sendo de fundamental importância aproximar a *expertise* produzida na academia aos trabalhadores mais distantes da ciência administrativa.

Com o fito de atingir os objetivos deste estudo, além desta introdução a Dissertação se estrutura em mais seis capítulos. O segundo traz toda a fundamentação teórica analisada durante a pesquisa, no qual se buscou discutir o fenômeno do cooperativismo e da gestão própria deste tipo de organização. Nele, objetivou-se compreender de que forma este modelo gerencial é influenciado pelo aspecto dual presente nas empresas sociais.

Em seguida, no capítulo três, foram expostos os procedimentos metodológicos adotados, as técnicas e os instrumentos utilizados na pesquisa de campo e no processo de intervenção proposto pela pesquisa-ação. Foram também apresentados o ambiente da pesquisa, por meio de um breve histórico do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST e da formação dos dois assentamentos estudados, e o modelo de análise dos dados coletados.

No quarto capítulo, apresentou-se um relato da pesquisa-ação realizada nas cooperativas. Seguindo uma lógica temporal, foram descritos os acontecimentos sucedidos em cada organização, com destaque para os avanços e retrocessos das ações propostas. Em seguida, na quinta seção, as informações da pesquisa de campo foram analisadas, quando se buscou compreender como a gestão dos empreendimentos estudados é influenciada pela dualidade (mercado *versus* solidariedade) e como as práticas gerenciais interferem nos objetivos destas empresas.

Após a análise dos dados, sistematizaram-se os resultados alcançados pelo estudo. Por fim, nas conclusões, foi avaliado se os objetivos desta dissertação foram atingidos, expondo as contribuições do estudo e seus limites, e apresentaram-se considerações que o autor acredita serem relevantes para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a compreensão dos diversos temas que transpassam o aspecto dual da gestão de cooperativas sociais. Na primeira seção serão fundamentados os conceitos de cooperativismo e de gestão de cooperativas; na segunda, a gestão social será analisada; enquanto a terceira trata da gestão estratégica. Na quarta seção, será apresentada uma análise comparativa dos dois modelos. Por fim, aborda-se o conceito de práticas gerenciais.

2.1 O COOPERATIVISMO E A GESTÃO DE COOPERATIVAS

As iniciativas de produção solidária surgiram como reação ao empobrecimento dos artesãos pouco tempo após o surgimento do capitalismo industrial. A exploração do trabalho nas fábricas, neste período, não tinha limites. As crianças começavam a trabalhar tão logo podiam ficar de pé e a jornada de trabalho era tão longa e fadigosa que a elevada morbidade e mortalidade dos trabalhadores ameaçavam a elevação da produtividade do trabalho.

O capitalismo começou a se desenvolver a partir do mercantilismo e das grandes navegações, no século XIV, mas se consolidou, de fato, durante o século XVII com a revolução industrial. A decadência dos valores cultuados na Idade Média e a ascensão da burguesia comercial configuraram a instauração de uma nova forma de produzir baseada no desenvolvimento da cooperação.

Para Marx (2013), a produção capitalista só tem início realmente, a partir do momento em que o capital individual emprega um volume de trabalho maior que o que era empregado anteriormente, possibilitando que os produtos sejam fornecidos em uma escala consideravelmente superior.

Segundo o teórico “[...] a soma total das forças mecânicas exercidas por trabalhadores isolados difere da força social gerada quando muitas mãos atuam

simultaneamente na mesma operação indivisa [...]” (MARX, 2013, p. 400). Essa diferença de produtividade, entre diversos trabalhadores produzindo separadamente e a mesma quantidade de produtores cooperando, despertou o interesse pela produção na classe burguesa em ascensão, que até então apenas comercializava os produtos.

Com a cooperação, ou seja, a reunião de muitos trabalhadores em um mesmo local e sobre o emprego do mesmo capital, foi necessário imprimir comando deste sobre o trabalho e dividi-lo desde as tarefas dentro de uma mesma fábrica até a divisão em grandes gêneros, como a agricultura e a indústria (Marx, 2013). Nesse processo, retira-se da classe trabalhadora a compreensão completa das etapas da produção e o domínio sobre o planejamento, que consiste em prévia ideação e reflexão.

Surge, desta forma, a possibilidade de o capitalista se apropriar de parte da produção dos trabalhadores sem remunerá-los devidamente, a mais-valia (Marx, 2013). Contudo, foi a confecção de ferramentas em grande escala e o advento de máquinas que permitiram a ampliação desta margem de apropriação da produção pelo capital.

A elevação da produtividade do trabalho sem aumentar a jornada de trabalho e mantendo o nível salarial dos trabalhadores, por meio da introdução de máquinas ou de novos processos, mais-valia relativa (Marx, 2013), possibilitou que a burguesia acumulasse um volume de capital enorme. No capitalismo, a acumulação de capital realiza-se numa alteração qualitativa contínua, por intermédio do permanente investimento em elevação da produtividade do trabalho, modificando-se a proporção entre a parte constante e variável do capital.

No processo de acumulação capitalista, a demanda por trabalho cresce determinada pelo componente variável do capital. Ou seja, com o crescimento da produtividade do trabalho, diminui-se proporcionalmente a necessidade de mão de obra. Assim, à medida que há uma acumulação geral de capital pelos capitalistas, o sistema necessita cada vez da alocação de um volume maior de capital para empregar a mesma quantidade de trabalho.

A acumulação capitalista produz constantemente, na proporção de sua energia e volume, uma população trabalhadora adicional relativamente excedente, isto é, excessiva para as necessidades médias de valorização do capital e, portanto, supérflua. (MARX, 2013, p. 705)

Assim, Marx revela que a constituição de um exército de trabalhadores excluídos é própria do sistema capitalista, se configurando como uma condição de existência do sistema.

O exército industrial de reserva supre as necessidades oscilantes do capital por força produtiva permanentemente disponível.

A condenação à ociosidade forçada de parte da classe trabalhadora também é responsável pela regulação dos salários. Segundo Marx (2013), a proporção em que se divide a classe trabalhadora em exército industrial ativo e de reserva de fato determina os salários. Assim, quanto mais postos de trabalho disponíveis e menos trabalhadores desocupados involuntariamente, maior é a remuneração do trabalhador e menor a taxa de mais-valia apropriada pelo burguês. Portanto, existe um esforço despendido pela classe que não trabalha para manter um grande número de desempregados.

Diante da dura realidade que o sistema capitalista impunha para a maior parte da classe trabalhadora, principalmente para a parcela excluída do trabalho assalariado, guiadas pela necessidade de sobrevivência, são criadas, ou recriadas, diversas formas de produção, comércio e serviços (TIRIBA, 2001). Tiriba (2001) utiliza o conceito de “Economia popular” uma vez que identifica, em muitas dessas experiências, a hegemonia da ideologia dominante. Para Marx, quando a classe que vive do trabalho percebe que a riqueza produzida por ela é apropriada por outrem, enquanto a maior parte de seus congêneres está em condições desumanas,

[...] tão logo descobrem que o grau de intensidade da concorrência entre eles mesmos depende inteiramente da pressão exercida pela superpopulação relativa; tão logo, portanto, procuram organizar, mediante trade’s unions etc., uma cooperação planificada entre empregados e desempregados com o objetivo de eliminar ou amenizar as consequências ruinosas que aquela lei natural da produção capitalista acarreta para sua classe [...] (2013, p. 715 – 716).

No entanto, para Tiriba (2001), diferentes projetos políticos e econômicos disputam a economia popular, e, portanto, são muitas as configurações das atividades e empreendimentos que podem ser inclusos neste conceito. Desta forma, as diversas experiências consideradas integrantes deste modelo estariam compreendidas em cinco tipologias: soluções assistenciais, atividades ilegais, iniciativas individuais informais, microempresas e pequenos escritórios, e organizações econômicas populares.

Segundo Tiriba (2001), as organizações econômicas populares são iniciativas solidárias, coletivas, com objetivos precisos, que buscam solucionar problemas concretos de forma participativa, democrática, autogestionária e autônoma, com pretensões a ser uma alternativa ao sistema vigente. Outros autores definem economia solidária de forma semelhante, inclusive utilizando as mesmas características para descrevê-las (NASCIMENTO, 2004; SINGER, 2002; SILVA JUNIOR, 2004).

Nascimento (2004) conceitua economia solidária como um conjunto de empreendimentos que produzem e se organizam de forma colaborativa e democrática, que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital. Ou seja, os cooperados recebem sua remuneração vinculada ao tempo de trabalho destinado às atividades do empreendimento, além de uma parcela dos lucros rateados pelos sócios, diferentemente de empresas de capital aberto, que remuneram os sócios proporcionalmente ao capital que cada um tem investido.

Silva Junior (2004), por sua vez, compreende que a economia solidária não é apenas um modelo de organização da produção e dos trabalhadores, mas uma nova lógica de desenvolvimento local guiada por uma perspectiva política e emancipatória.

Para Adion (2005), o surgimento destas organizações está vinculado à formação institucional e à dinâmica de cada sociedade, assim as organizações de economia solidária podem assumir diferentes nomes e formatos jurídicos, um deles é o cooperativismo.

Em 1817, Robert Owen, proprietário de um imenso complexo têxtil em New Lanark, iniciou a elaboração de um plano com a finalidade de eliminar o maior desperdício em tempos de crise econômica do tipo capitalista, a ociosidade forçada de parte substancial da força de trabalho. Neste plano, continha a proposta das “Aldeias Cooperativas”, que consistia no embrião do que viria a ser o cooperativismo. A primeira cooperativa owenista foi criada por George Mudie, que, junto de um grupo de jornalistas, publicou em 1821 e 1822 o primeiro jornal cooperativo, o “The Economist” (SINGER, 2002).

Segundo Singer (2002), em 1844, após uma greve fracassada na cidade de Rochdale, um importante centro têxtil da Inglaterra, foi dado um grande passo para o sistema cooperativista, a criação da cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada a mãe das cooperativas e a primeira a adotar uma série de valores com a finalidade de impedir que as organizações se desviassem dos seus propósitos centrais. Esses valores deram origem aos princípios do cooperativismo:

1º) que nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa; 2º) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo em princípio aceito quem desejasse aderir. Por isso este princípio é conhecido como o da “porta aberta”; 3º) sobre o capital emprestado a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa; 4º) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa; 5º) as vendas feitas pela cooperativa seriam sempre feitas à vista; 6º) os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (isto é, não adulterados); 7º) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa; 8º) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas (SINGER, 2002, p. 39).

No decorrer do tempo esses valores foram se transformando e assumindo outras configurações. Para exemplificar, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP indica os seguintes princípios como norteadores do cooperativismo: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e o interesse pela comunidade (OCB, 2017).

A Cooperativa de Mondragón, por exemplo, assume outro conjunto de valores para direcionar suas organizações. Segundo esta, que é uma das maiores referências de sucesso do modelo, os princípios do cooperativismo são: livre adesão, organização democrática, soberania do trabalho, instrumentalização e subordinação do capital, gestão participativa, solidariedade distributiva, cooperação, transformação social, universalidade e educação (SAMPAIO et al. 2012).

A variação da adoção na prática desses princípios pode influenciar a cooperativa a assumir, inclusive, diferenças significativas de conteúdo, entretanto geralmente ajuda a localizar as organizações em campos políticos diferentes. Favacho (2012, p. 15), ao estudar dois empreendimentos inseridos no mercado de flores, identificou diversas particularidades quanto “[...] a gestão organizacional, a estrutura organizacional, a participação dos associados, o interesse coletivo pela atividade, e ainda, a ajuda do governo”.

Diversos agentes contribuem para a configuração do cooperativismo, assumindo abordagens e práticas diferenciadas, podendo incorporar características do modo de produção capitalista. No Brasil, podem-se apontar os bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, e a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, embora haja uma resistência a esse tipo de adequação dos empreendimentos às regras do mercado por parte de alguns movimentos sociais, setores da Igreja católica e sindicatos (TIRIBA, 2001).

Favacho (2012) distingue, do modelo tradicional, uma outra forma de reprodução do cooperativismo. O autor argumenta que o “novo cooperativismo”, muitas vezes, é composto por experiências degeneradas, cooptadas, com estrutura e finalidade desvirtuada, existindo, inclusive, cooperativas cujos sócios são empregadores de força de trabalho assalariada, com funcionamento semelhante a um *cluster* ou uma rede empresarial.

Surge, desta forma, um cooperativismo que dá suporte à expansão do capitalismo no campo (FAVACHO, 2012) e que na cidade assume um papel servil ao modelo capitalista de acumulação flexível (TIRIBA, 2009), auxiliando na terceirização e precarização do trabalho (NOVAES, 2011), de modo que o contratante não se responsabiliza por nenhum

custo social, uma vez que as cooperativas de produção, para disponibilizarem seus produtos a um preço mais competitivo, sacrificam os encargos trabalhistas.

Alguns limites são encontrados no caminho do cooperativismo. Por isso, existem vários casos de empreendimento solidário que ou fecham suas portas ou permanecem apenas sobrevivendo por falta de competitividade (ROSALEM; SILVA, 2014). A busca por essa viabilidade econômica pode ser o principal motivo pelo qual muitos empreendimentos se desviem do horizonte cooperativista de superação do modelo capitalista.

Segundo Ribeiro, Nascimento e Silva (2013), para obter sucesso econômico, as cooperativas devem realizar investimentos sociais com a finalidade de divulgar os seus valores e princípios, os quais devem estar alinhados a questões de participação, poder e desenvolvimento. Ou seja, deve ser importante para estas organizações que o sucesso econômico esteja vinculado ao seu caráter solidário.

Para Novaes (2011), o cooperativismo como modelo de associação dos trabalhadores apenas dentro da unidade produtiva está fadado ao fracasso, pois, por um lado, as cooperativas que se focarem na adequação do produto e da produção às exigências do mercado terão que abrir mão do modo de gestão compartilhada, enquadrando inclusive a forma de remuneração do trabalho aos parâmetros dos salários do sistema capitalista. Assim, não lhes restaria nada de cooperativismo, a não ser o nome.

Por outro lado, as cooperativas que priorizarem a perspectiva solidária, fracassam no aspecto econômico, uma vez que os custos de produção seriam elevados e os produtos pouco competitivos. Para elas, restariam apenas os setores da economia tidos como periféricos (NOVAES, 2011). São exemplos o artesanato, a assistência social, com grande dependência das políticas de governo, a coleta de resíduos sólidos etc.

Dessa forma, o avanço do cooperativismo só pode acontecer se estiver ligado a um projeto contra-hegemônico, que pautar a desmercantilização da sociedade e o controle da produção global pelos trabalhadores (NOVAES, 2011). Assim, a associação dos trabalhadores não pode se dar apenas dentro das cooperativas, mas também entre as próprias organizações.

Singer (2002) destaca que o programa das atividades produtivas da economia solidária fundamenta-se na tese de que o capitalismo gera contradições que abrem espaço para a criação de organizações econômicas cuja lógica das relações produtivas seja avessa ao modelo dominante. Para Ribeiro, Nascimento e Silva (2013), o cooperativismo surge com o intuito de defender a classe trabalhadora da precarização do modo de produção capitalista. Assim, os princípios funcionam como balizadores para que as cooperativas, submersas nas

exigências do mercado, não se desviem do seu propósito central e passem a funcionar como uma empresa capitalista comum.

Segundo Favacho (2012), são características fundamentais da cooperativa a “propriedade cooperativa”, a “gestão cooperativa” e a “repartição cooperativa”. Contudo, uma quarta característica é fundamental para definir uma alternativa realmente transformadora, qual seja: a produção cooperada. Essas quatro características estão entranhadas no conceito de autogestão, o qual é basilar para a compreensão do cooperativismo social.

A gestão das cooperativas populares se daria sob a autogestão pelos trabalhadores, em que o trabalho, a propriedade dos meios de produção, os resultados econômicos do empreendimento, os conhecimentos acerca de seu funcionamento e o poder de decisão são compartilhados. (CHIARIELLO; EID, 2010, p. 99).

Ou seja, a autogestão é, basicamente, a configuração da organização do trabalho em que não há separação entre execução, idealização e propriedade (CHIARIELLO; EID, 2010; FAVACHO, 2012; NOVAES, 2011). Desta forma, a autogestão não pode ser entendida apenas como uma forma de gerir as organizações, mas como a retomada do “controle do processo de trabalho, do produto do trabalho, de si e da civilização humana” (NOVAES, 2011, p. 41) pela classe trabalhadora.

As empresas sociais tiveram sua origem no surgimento e no fortalecimento do terceiro setor, com uma face voltada para o coletivo e as comunidades. Em geral, elas se constituíram como um movimento de resistência às manipulações econômicas das instituições e dos mecanismos do sistema capitalista, apoiado pelas ferramentas neoliberais. Ao mesmo tempo, este movimento pode ser visto como a junção do altruísmo social e do comportamento empresarial (WEPPEN; COCHRANE, 2012). Assim, o esforço para atingir seus objetivos organizacionais inclui participar do mercado e negociar com outras instituições.

Deste modo, as empresas sociais se encontram diante de uma dualidade que se impõe por suas necessidades de ações sociais e se estabelece nas formulações de suas estratégias. De acordo com Masseti (2011), esse tipo de organização decide estrategicamente suas ações e práticas sociais, considerando, em sua forma dual, a congruência de sua missão e sua legitimidade social. Quando tomam alguma decisão, taticamente levam em conta a adequação de suas escolhas e sua atuação como sendo mais interna ou externa às comunidades que representam. Quando agem operacionalmente, decidem entre alta e baixa necessidade de recursos e a clareza de sua contribuição social. Assim, esse autor revela que existem inúmeras dualidades, segundo os níveis de decisão, mas que todas estão ligadas a esta característica híbrida: social e empresarial.

As empresas sociais são aquelas, portanto, que apresentam as seguintes características: i) têm o foco na produção de bens e serviços; ii) são criadas e mantidas por pessoas com autonomia em relação a outras instituições públicas e/ou privadas; iii) enfrentam ambiente de risco econômico junto aos seus acionistas. Contudo, estas empresas mantêm seus objetivos sociais e reinvestem seus lucros no propósito de beneficiar os investidores e colaboradores da organização (MANCINO; THOMAS, 2005; MAZZAROL; LIMMIOS; REBOUD, 2011; SPEAR; BIDEET, 2003).

Algumas cooperativas se incluem neste contexto de empresas sociais, a partir de sua perspectiva de atingir objetivos que procuram atender a certas demandas comunitárias que os mercados e o setor público não conseguem suprir ou atendem de forma parcial. Contudo, as cooperativas sociais diferenciam-se das outras organizações incluídas neste conceito pela sua governança coletiva, pela capacidade de gestão democrática e pela produção de externalidades multilaterais que possuem a qualidade de bens comuns. Desta forma, os benefícios coletivos não ocorrem apenas pela atividade econômica, mas existem como uma dimensão sob a qual as atividades das cooperativas sociais se desenvolvem (DEFOURNY; NYSSSENS, 2008).

Os diferentes atores sociais e entidades da economia solidária têm contribuído de forma significativa com as discussões acerca das cooperativas sociais, em especial no que se refere à forma de organização do trabalho. As características que norteiam as atividades da economia solidária, tais como a cooperação, a autogestão, a solidariedade e a viabilidade econômica, são imprescindíveis a um processo de inserção laboral e inclusão social que envolva a participação democrática dos indivíduos. A cooperação é um dos componentes desse processo e envolve a existência de interesses e objetivos comuns, com a união de esforços e capacidades, compartilhando resultados e responsabilidades (MARTINS, 2009. p. 18).

Desta forma, pode-se perceber claramente a diferença entre as cooperativas sociais e as cooperativas que são guiadas apenas pela cooperação comercial. Apesar das inúmeras dificuldades e das diversas contradições que estas empresas enfrentam para atingir seus objetivos, inclusive econômicas, elas não perdem seu horizonte solidário e seu caráter transformador.

As cooperativas sociais tendem a compreender que sua atuação é limitada pelo caráter híbrido que possuem, uma vez que estão expostas às relações capitalistas, podendo buscar mecanismos de inserção neste mesmo ambiente de mercado, sem perder a perspectiva de superação frente às práticas de exploração do trabalho nos moldes capitalistas. Para Favacho (2012), Chiariello e Eid (2009), um dos maiores desafios do cooperativismo social é harmonizar seus interesses e práticas econômicas, sociais e políticas.

Silva Junior (2004) corrobora este argumento de que um dos grandes desafios deste tipo de organização é lidar com a tensão gerada entre as lógicas solidária e mercantil. O autor relata que, quando o Banco Palmas¹, organização da economia solidária com grande respaldo nacional e internacional, deixa de ser apenas uma associação de moradores e passa a ser um banco social, necessitando dar retorno econômico aos seus parceiros, encara uma forte tensão entre estas duas lógicas. Este conflito fica claro quando

Uma associação de moradores que tem como seu maior objetivo atuar em torno da melhoria da qualidade de vida socioeconômica da comunidade enfrenta a dificuldade de articular-se/comunicar-se com o seu principal público (os moradores do Conjunto Palmeiras), por encontrar-se envolvida na promoção externa de suas ações. (SILVA JUNIOR, 2004, p. 47)

Da mesma forma, ao analisar duas experiências da economia solidária, Andion (2005) relata que, como forma de sobrevivência econômica, as organizações receberam o apoio e a subvenção do mercado e do estado, representando uma ameaça à autonomia organizacional delas, uma vez que estavam completamente submissas às regras do sistema. Esta submissão, aliada à falta de discussões mais amplas, fez com que vários membros destas organizações passassem a agir como simples consumidores.

Portanto, se por um lado estas organizações buscam lucro por meio de suas atividades comerciais, inseridas na dinâmica do mercado, que valoriza a competição e a burocratização da organização, lógicas próprias do capital, por outro, promovem as relações comunitárias, o interesse social e coletivo acima do individual, a cultura da cooperação e da solidariedade. Ou seja, agenciam a lógica solidária (SILVA JUNIOR, 2004). Pode-se, então, considerar a tensão entre estas duas dimensões como um aspecto intrínseco às cooperativas sociais, denominando-a de aspecto dual do cooperativismo social.

2.2 GESTÃO SOCIAL VERSUS GESTÃO ESTRATÉGICA

O termo gestão tem sido adjetivado ao longo do século passado de muitas formas: empresarial, pública, democrática, contemporânea, participativa, entre outras. Tal adjetivação se dá por diversos motivos, mas, geralmente, acaba por definir a localização dos teóricos no

¹ O Banco Palmas é um banco comunitária, que oferece serviços financeiros solidários. Criado em 1998, está localizado no Conjunto Palmeiras, um bairro situado na periferia de Fortaleza – Ceará, Brasil. Seu principal objetivo é promover o desenvolvimento do bairro onde está localizado através de fomento à criação de redes locais de produção e consumo.

mapa paradigmático da teoria organizacional. Desta forma, os termos que adjetivam a palavra “gestão” trazem consigo uma imensa carga conceitual, que muitas vezes passa despercebida.

Ao se depararem com o termo “gestão social”, as pessoas podem interpretá-lo de forma mecânica, como se ele fosse autoexplicativo, quando na verdade não é. Para Pimentel et al. (2010), há uma tendência do senso comum de compreender a gestão social como a gestão do social. Isto é, pode-se, de forma equivocada, achar que aquela tal qual esta trata da gestão das carências sociais e que está diretamente relacionada à ação de Organizações Não Governamentais - ONG's, de setores do governo ou de empreendimentos filantrópicos sem fins lucrativos.

Até mesmo para os teóricos, o conceito de gestão social não é um consenso, até porque, para alguns deles, o campo ainda está em construção, podendo ser considerado uma proposta pré-paradigmática (CANÇADO; PINHEIRO, 2014; MAIA, 2005; RIGO; CANÇADO, 2015). Sem coesão científica, as definições de gestão social são difusas, evidenciando divergências nas formulações.

Cançado e Pinheiro compreendem a gestão social como meios e fins (processos e finalidades): “Enquanto processo, busca-se uma gestão que não está no espaço do mercado, nem no espaço do Estado. Em relação aos fins, a Gestão Social busca atender às necessidades do social, aproximando-se da gestão pública”. (CANÇADO E PINHEIRO, 2014, p. 17). Pode-se perceber, então, que, para esses autores, os conceitos de mercado e de Estado são basilares para a formulação da definição de gestão social, pois é no mercado, regido pelo individualismo e pela competitividade (TENÓRIO, 2005), onde ocorrem as relações econômicas e sociais da atualidade. Logo, ao afirmarem que não é neste espaço onde a gestão social está, os autores indicam o caráter contra-hegemônico desse modelo.

Para Fuchs (2011), gestão social é a gestão das ações públicas, em que as demandas e necessidades são apontadas pela sociedade civil, que também se responsabiliza pela propositura e pelo controle democrático das ações, enquanto o Estado assume a operacionalização dessas demandas. Desta forma, ele se torna o agente executor, enquanto o povo exerce a elaboração da demanda, a proposta de ação e a avaliação da ação em si. Esse mesmo autor entende ainda que a gestão social diz respeito à gerência das demandas e necessidades sociais, mas, diferente de Cançado e Pinheiro (2014), advoga que o Estado tem papel fundamental na execução destas questões. Assim, ele distingue a gestão social de outros dois modelos: a gestão estratégica e a pública.

Maia (2005) compreende que a gestão social tem capacidade emancipatória, na medida em que é fundada em valores e práticas que buscam a formação da cidadania e da

democracia, assumindo o papel de confrontar as expressões das questões comunitárias, na busca pela manutenção de direitos, pela participação expressiva, pelo empoderamento dos cidadãos historicamente excluídos e pela divisão das riquezas.

Em Maia (2005), observa-se uma clara tensão entre os projetos societários que disputam o contexto atual. Para ela, a viabilização da gestão social se dá no movimento contrário ao projeto societário que está em curso, contrapondo-se ao avanço do capital, enquanto projeto atual, e fortalecendo um novo modelo, pautado no desenvolvimento da cidadania.

Tenório (2005) entende gestão social como o processo gerencial deliberativo que busca atender às necessidades de uma sociedade, região ou território, sejam elas relacionadas à produção ou à prestação de serviços. Desse modo, ele se posiciona de forma contrária à visão de que este modo de gerir esteja atrelado às políticas públicas ou pautado na carência social. O autor faz questão de desvincular sua compreensão desta categoria do modelo de empreendimento do terceiro setor. Para ele,

[...] o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas também a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática na qual o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas igualmente o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica, mas, além disso, a responsabilidade social; não é a res privada, mas sim a res pública; não é o monólogo, mas, ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2005, p. 121-122).

O entendimento desenvolvido por Tenório (2005) é de um modelo híbrido de gestão, no qual cabem elementos como o eleitor/contribuinte e o cidadão deliberativo, a economia de mercado e a economia social, a produção como valor de troca e como valor de uso, a responsabilidade técnica e a responsabilidade social. À medida que concilia, o autor demarca elementos contraditórios que se manifestam em outros modelos que não poderiam estar presentes na gestão social: o cálculo unitário, o assalariado como mercadoria, a *res privada* e o monólogo. Esses seriam componentes da gestão estratégica.

Os desacordos dos autores em relação a diversos elementos da gestão social geram um número considerável de níveis de aprofundamento deste modelo em relação às categorias fundamentais elencadas. Estes níveis de aprofundamento aparecem tanto na prática como na teoria. Na prática se mostram nos modelos organizativos, desde cooperativas político-sociais, com elevado nível de participação, até setores do governo, que apenas cedem

ao cidadão o direito de participação. Na teoria podem-se observar estes níveis por meio das divergências nos conceitos de gestão social de cada autor.

A gestão social se materializa, de forma parcial, a partir de uma estrutura organizacional descentralizada que permite a deliberação coletiva gerada pela argumentação livre (PIMENTEL et al., 2010). Segundo Tenório (2005), os seus protagonistas são todos aqueles que estão envolvidos no processo decisório. Desta forma, a tomada de decisão compartilhada, ou coletiva, é uma condição para a prática da gestão social. Isso não apenas pelo fato de as pessoas, direta ou indiretamente, envolvidas com as consequências da decisão terem o direito de influenciar no seu processo, mas também pelo fato de que estas são capazes de pensar suas experiências e produzir conhecimento, e assim contribuírem para a tomada de decisão (PIMENTEL et al., 2010).

Para Tenório (2005), o processo de tomada de decisão deve ocorrer sob uma esfera pública e, segundo Rigo e Caçado (2015), esta esfera se caracteriza pela deliberação compartilhada, sem coerção, baseada na transparência e intersubjetividade. Nestes espaços, os interesses públicos da sociedade sobressaem e passam a ser baseados na democracia deliberativa e na formação da consciência crítica, além de proporcionar condições para a emancipação dos indivíduos.

Caçado, Pereira e Tenório (2015) afirmam que é necessário que as pessoas se encontrem em um espaço público para debaterem e deliberarem sobre suas necessidades atuais e futuras. No modelo societário atual, esses ambientes foram subtraídos, restando apenas estruturas extremamente institucionalizadas, nas quais as relações de poder limitam o seu potencial emancipatório.

De acordo com Rigo e Caçado (2015), a cidadania deliberativa é o conceito central da gestão social. Isso significa que o que está em jogo é a legitimidade das decisões, sendo possível alcançá-la apenas se houver discussão, inclusão, pluralismo, autonomia e igualdade de participação. Assim, segundo Pimentel et al. (2010), a cidadania deliberativa depende de um sistema institucionalizado que garanta a comunicação e a validade dos processos decisórios. Logo, o processo de discussão, os princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum, são os princípios e valores da cidadania deliberativa. A sua essência é o processo decisório que inclua os reais interessados, isto é, a estrutura institucionalizada, os rituais, que garantem que as decisões sejam legítimas frente às demandas sociais.

A cidadania deliberativa é, portanto, um sistema contra-hegemônico que se propõe a ser uma alternativa ao modelo unilateral da ação política do poder administrativo, do

dinheiro, do mercado (TENÓRIO, 2005). Para Cançado e Pinheiro (2014), a gestão social busca uma forma de gerir que não está baseada no mercado nem no estado. Os autores confrontam essa ideia com a busca da gestão social em atender às necessidades comunais.

Para Tenório (2006), a legitimação da prática encontra-se no entendimento da importância da participação nos processos decisórios, na compreensão dos espaços de negociação das regras do jogo democrático, não podendo haver, na gestão social, participação cedida ou doada. Nesse sentido, segundo Cançado e Pinheiro (2014), a participação, em todas as suas formas, é uma das principais características da gestão social. É ela quem dá o caráter emancipatório do modelo e é o não entendimento do dever de participar o grande problema da democracia moderna, pois não é a simples existência de espaços democráticos que a legitima. (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015).

Os conceitos mais relacionados à gestão social geralmente dizem respeito à participação: igualdade, decisão coletiva, interação social etc. (CANÇADO; PINHEIRO, 2014). Ela e o diálogo sem coerção determinam a construção do consenso coletivo (PIMENTEL et al., 2010). Assim, a participação é uma conquista processual (PIMENTEL et al., 2010), em sua essência. Trata-se, portanto, de uma autoprodução e, por este motivo, todos os homens e mulheres são levados a participar de diversos grupos ao longo da vida (TENÓRIO, 2005). Desta forma, não se pode encarar o direito de inclusão dos indivíduos nos espaços deliberativos como uma concessão, seja do estado, do proprietário ou de uma liderança comunitária, por exemplo. Logo,

[...] quando a participação é concedida, dificilmente se verifica um processo de internalização desse direito por parte dos beneficiários. A participação requer consciência sobre os atos e que os envolvidos possuam compreensão do processo que estão vivenciando. Pois, para os autores, somente a participação consciente possibilita o reconhecimento das relações de interesse e poder que estão associadas ao processo participativo (TENÓRIO, 2006, P. 1150).

A participação pode ocorrer em dois níveis: micro e macro (TENÓRIO, 2005). No primeiro, ela se dá com a família, os amigos e os vizinhos, pois são os interesses e objetivos compartilhados que a estimulam. No outro, a participação ocorre nas empresas, associações, nos clubes, movimentos sociais, partidos políticos, sindicatos etc. Nestes, apesar de não ser necessariamente o objetivo, as relações interferem na dinâmica da história.

A gestão social é o único modelo em que o processo de comunicação, ou seja, a participação em si, ocorre de modo pressuposto (PIMENTEL et al., 2010). Para tal suposição se mostrar realizável na prática, os recursos, meios de produção, capital, conhecimento etc.,

não podem ser concentrados sob a tutela de apenas um indivíduo. Desta forma, pode-se afirmar que, para a existência, na prática, da gestão social, é condição que os recursos, meios de produção, sejam socializados.

Os modelos gerenciais são processos guiados por diferentes tipos de racionalidades específicas. Segundo Rodrigues e Brzezinski (2013), o modo de produção de uma sociedade é o definidor de todas as relações humanas, impondo desde a ideologia da classe dominante até a forma de governo. No capitalismo, o modo de produção forja duas classes antagônicas, a burguesia, detentora dos meios de produção, e o proletariado, os que vivem do trabalho.

É no contexto de conflito da sociedade capitalista entre capital e trabalho que surge a racionalidade instrumental (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014). Enquanto os detentores dos meios de produção acumulam riquezas, a partir da desapropriação da mais-valia – parcela da produção não paga ao produtor –, o proletariado é alienado, não só dos seus meios de vida, mas de etapas do trabalho fundamentais para sua autoprodução emancipatória.

Para adaptar o antigo modo de vida do artesão camponês, baseado na liberdade, independência, ócio e no equilíbrio entre trabalho e consumo, em uma nova ordem, sustentada pela imposição de um ritmo mecânico, quantitativo e qualificativo da produção e subordinação e controle do trabalhador, foi necessário um processo de dominação ideológica. (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014). Desse modo, a ideologia é um mecanismo que permite que se tome “o falso por verdadeiro e o injusto por justo” (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014, p. 69). Assim, a ideologia capitalista imprimiu sobre a classe trabalhadora a racionalidade estratégica, tendo no mercado o principal fator deliberativo, determinando regras calculistas e utilitaristas de regulação das relações sociais, fazendo com que os indivíduos passem a atuar como agentes econômicos.

[...] a ciência social moderna, ao atacar a razão clássica, secundarizando os fundamentos da razão substantiva e sobrepondo-lhe condições valorativas puramente naturais, reduziu o ser humano a uma criatura que calcula, seguidora de normas objetivas e de conveniência, cujas ações são norteadas pelo cálculo utilitário dos resultados. O ser humano viu-se imerso no sistema capitalista de produção, em que o mercado, com suas regras frias de obtenção de resultados, passou a ser o regulador da maioria dos acontecimentos da vida humana. (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014, p. 84)

A racionalidade instrumental prevalece atualmente como lógica das ações determinadas como padrão de sucesso pela maioria das organizações e, portanto, da gestão estratégica. O individualismo e o cálculo utilitário dos resultados, sem considerar a dimensão

ética e as regras morais, são os balizadores que delimitam o caminho a ser trilhado até a realização pessoal (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014, p. 96).

A gestão social pode ser definida “[...] como um processo dialético de organização social [...] guiada pela ação racional substantiva” (CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2015, p. 3). Sendo assim, constitui-se como um modelo que busca contrapor a lógica individualista, guiada pela racionalidade instrumental. Há ainda um terceiro modelo de racionalidade, a comunicativa. É desta distinção, também, que surge a oposição entre gestão social e gestão estratégica (PIMENTEL et al., 2010).

Para Rodrigues e Brzezinski (2013), a racionalidade substantiva é um atributo inerente ao ser humano, natural e presente nos trabalhos de pensadores de todos os tempos. Assim, os indivíduos que buscam uma *práxis* emancipatória, orientando suas ações pela racionalidade que os é intrínseca, sofrem diversas pressões do mundo do trabalho, que exigem o cumprimento dos objetivos das organizações, aumentando as tensões sobre os indivíduos que não se adequam como membros da classe trabalhadora.

Os homens e as mulheres que conduzem suas vidas por meio da racionalidade substantiva estão sempre em busca de autorrealização e emancipação, considerando sempre o direito das outras pessoas de fazerem o mesmo. Segundo Rodrigues e Brzezinski (2013), a autorrealização, o entendimento, o julgamento ético, a autenticidade, os valores emancipatórios e a autonomia são elementos constitutivos da ação racional substantiva, que subordina os procedimentos instrumentais de cálculo aos valores e laços sociais às formas de solidariedade e espontaneidade e à própria natureza da organização. Desta forma, os objetivos da gestão social são não econômicos (PIMENTEL et al., 2010), uma vez que ela está baseada em valores sociais, como a solidariedade, a espontaneidade, o bem comum, o compartilhamento das informações e do conhecimento.

A dimensão substantiva assume uma pequena diferença da racionalidade comunicativa apresentada por Pimentel et al. (2010). Enquanto para a primeira a gestão social é uma “forma de fazer”, necessitando de parâmetros para avaliar seu grau de atendimento dos objetivos e o nível de satisfação dos sujeitos, para a segunda, ela deve buscar atender às necessidades da sociedade, a partir de um processo decisório deliberativo.

Para Pimentel et al. (2010), o entendimento da racionalidade comunicativa supõe que todos os atores têm o mesmo poder de fala, a mesma condição intelectual, por exemplo, de persuadir os demais envolvidos por meio da argumentação. Para ele, os que defendem a racionalidade comunicativa como condutora da gestão social desconsideram as diferentes condições individuais de desenvolvimento cultural, social, intelectual e moral. Os defensores

da racionalidade substantiva como condutora da gestão social entendem que é praticamente impossível haver um ambiente deliberativo onde todos tenham as mesmas condições de fala.

Já para Tenório (2006), a racionalidade comunicativa abrange diversas formas de manifestação da razão dos indivíduos. A própria relação do homem com o mundo onde vive, suas expressões simbólicas e suas ações diretas são instrumentos de construção racional dos sujeitos. Desta forma, os processos de tomada de decisão são fundamentais para a reabilitação da esfera social e para a desconstrução da racionalidade instrumental, hegemônica na sociedade capitalista.

O modelo racional que é conduzido pelo mercado é pautado pela acumulação individual, leva os homens e as mulheres a um agir estratégico, individualista, e tem como objetivo apenas o interesse privado. No que tange à comunicação e ao processo decisório, a racionalidade instrumental possui diversos graus de coerção e submissão entre os atores envolvidos, restringindo ou subjugando a participação dos interessados (PIMENTEL et al., 2010).

A superação da racionalidade instrumental por outra mais humanizada se dá por meio da transformação do indivíduo em sujeito (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014). Enquanto o indivíduo é um ser que age de modo absolutamente acrítico e em conformidade com o ambiente em que ele vive, o sujeito se constitui a partir dos movimentos sociais, estabelecendo relações que transformam a ele e o meio ambiente material e social em que vive. “O sujeito, porém, é o trampolim para um mundo novo.” (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2014, p. 109).

A gestão estratégica é apresentada como antagônica à gestão social por diversos autores (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2015; CANÇADO; PINHEIRO, 2014; FUCHS, 2011; PIMENTEL et al., 2010; RIGO; CANÇADO, 2015; TENÓRIO 2005). Pode-se defini-la como o modelo de gestão hegemônico na sociedade capitalista, seu *modus operandi* e seus valores são utilizados pelos autores como um balizador para a definição da gestão social.

O *locus* de atuação da gestão estratégica é o mercado (FUCHS, 2011; PIMENTEL et al., 2010; TENÓRIO, 2005; TENÓRIO, 2006) e a competição guia as ações deste modelo, determinando que os concorrentes devem ser superados. Como sua finalidade é o lucro, baseia-se em um cálculo utilitário de consequências para avaliar se ela está bem ou mal. Portanto, a gestão estratégica é pautada pela racionalidade instrumental e pela centralização do processo decisório baseado em um alto nível de hierarquia (PIMENTEL et al., 2010; TENÓRIO, 2005; TENÓRIO, 2006).

De modo geral os autores convergem para o conceito de gestão estratégica, percebem suas contradições e seu desserviço para a reparação social de que o mundo necessita. É dessa percepção que surge o conceito de gestão social, cujos contrassensos são a base utilizada pelos agentes da gestão social para talhar as práticas de um novo modelo de condução das organizações e da vida comunitária.

O mercado não é apenas um *locus* de atuação dos agentes econômicos ou o espaço em que ocorrem todas as relações econômicas e sociais na sociedade capitalista, ou mesmo uma "via de regulação e interação social" (TENÓRIO, 2006). Ele é também um determinante das decisões tomadas. Na gestão estratégica, ele é o principal tomador de decisão, é quem define as necessidades sociais e, também, quem determina quais processos devem ser escolhidos. A questão é que o único parâmetro para a sua decisão é o lucro.

No que diz respeito ao par gestão estratégica e gestão social, o primeiro atua determinado pelo mercado, guiado pela competição, onde o outro deve ser eliminado e o lucro é seu motivo. Em oposição, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade, guiada pela concordância, onde o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo (PIMENTEL et al., 2005, p. 5).

Como se pode observar em Pimentel et al. (2005), o mercado é um determinante da atuação da gestão estratégica em oposição à solidariedade que é o que define as ações da gestão social. Essa oposição se dá pelo fato da solidariedade representar a demanda real da sociedade, enquanto o mercado não pode ser representante dessas necessidades, pois não inclui os verdadeiros interessados no processo de decisão, já que a competição é o seu *modus operandi*.

Tenório (2006) afirma ainda que o mercado se apresenta como via exclusiva de regulação das interações sociais, como único meio alocador de recursos e intermediário das relações produtivas. O autor desenvolve uma forte crítica a essa forma de adequação das relações, considerando-a "unidimensional", enquanto para a gestão social o modelo adotado deve ser o "multidimensional".

Há, então, duas dimensões antagônicas definidoras do processo decisório: a cidadania deliberativa e o mercado. Aquela é característica da gestão social, enquanto este está diretamente relacionado à gestão estratégica (CANÇADO; PINHEIRO, 2014; PIMENTEL et al., 2010; RIGO; CANÇADO, 2015; TENÓRIO, 2005; TENÓRIO, 2006). Todavia, além da cidadania deliberativa e do mercado, os autores abordam outras categorias que caracterizam os modelos de gestão e que são estudados de forma complementar, quais sejam: a decisão coletiva e centralizada, o conhecimento compartilhado e o centralizado.

A decisão coletiva é uma característica imprescindível da gestão social. Para Rigo e Cançado (2015), a tomada de decisão deve ser baseada na transparência e não pode sofrer nenhum tipo de coerção, assim como deve ser também descentralizada (PIMENTEL et al., 2010). Em contraposição, na gestão estratégica, o poder de decisão é concentrado sob a égide de quem detém outros tipos de poder, geralmente econômicos, como é o caso de uma empresa de sociedade anônima, onde o peso do voto está relacionado ao capital integralizado. Assim, o conhecimento centralizado faz parte do modelo da gestão estratégica e diz respeito, segundo Tenório (2005), à tecnoburocracia, em que é o saber técnico o elemento central da decisão. Desta forma, ele é utilizado como base definidora nas relações de poder. Quem o possui, que é uma pequena elite (intelectual), possui argumentos que não podem ser refutados por “leigos”. Assim, a centralização do conhecimento serve para legitimar, no marco da gestão estratégica, as decisões que solucionam problemas específicos e não consideram elementos sociais.

Ressalte-se, entretanto, que não é o conhecimento técnico o problema, mas a sua centralização e sua utilização como coerção social. Na gestão social, a orientação é socializar as técnicas necessárias para a gestão das organizações, e mesmo que elas não sejam apropriadas por todos, elas atuam auxiliando os cidadãos a identificar, compreender, problematizar e propor soluções para os dilemas da sociedade (TENÓRIO, 2005).

2.4 SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL X GESTÃO ESTRATÉGICA

Podemos perceber então por meio da interpretação dos discursos dos autores citados – CANÇADO; PINHEIRO (2014); PIMENTEL et al. (2010); RIGO; CANÇADO (2015); TENÓRIO (2005, 2006) – a existência de pelo menos três linhas de compreensão do que seja a gestão social. A primeira a entende como um espaço de formação das demandas sociais do Estado e como um mecanismo de avaliação das ações deste (FUCHS, 2011). A segunda, como um projeto societário, que se apresenta como alternativa ao modelo social vigente (MAIA, 2005). A terceira tem uma visão da gestão social como modo de produção alternativo ao atual (TENÓRIO, 2005).

As configurações das formas de gerir são os resultados da interação de três elementos centrais: a participação, a tomada de decisão e a ação racional. Pode-se, então, estabelecer a gestão social e a estratégica como pontos contrapostos, representando dois tipos ideais. Essas três categorias transpassam os dois modelos de gestão identificados na literatura. Pode-se assim identificar as principais características de cada um com base nas categorias

abordadas. Desta forma, elaborou-se a Tabela 1 com a finalidade de sistematizar a relação entre as categorias e os modelos.

Tabela 1– Relação entre os modelos e as categorias

	Gestão Social	Gestão Estratégica
Participação	Com Participação	Sem participação
Tomada de decisão	Cidadania Deliberativa	Mercado
	Decisão coletiva	Decisão centralizada
Ação racional	Racionalidade comunicativa	Racionalidade Instrumental
	Agir intersubjetivo	Agir estratégico

Fonte: Elaboração própria

Esses princípios e essas práticas não são implementados de forma estática. Podem-se encontrar, por exemplo, níveis diferentes de aplicabilidade da participação. Uma cooperativa pode solicitar da assembleia geral diversas decisões que o presidente poderia tomar sozinho, mas pelo princípio da inclusão todos os cooperados são consultados, enquanto outra cooperativa pode ter uma assembleia geral por ano, apenas para apresentar a prestação de contas e eleger a diretoria.

Em uma escala, pode-se medir a participação (Figura 1). De um lado está a gestão estratégica, na qual a participação é nula, as ordens são dadas pelos dirigentes e cumpridas sem nenhuma intervenção dos dirigidos, nem mesmo com o desvio do comportamento de um indivíduo. Por outro lado, na gestão social, todos se envolvem nas decisões e na execução sem exceção. Ou seja, a comunidade exerce influência de forma igualitária.

Figura 1 - Framework analítico da participação



Fonte: Elaboração própria

Contudo, na prática, não há a possibilidade da existência nem de um modelo nem de outro, pois, mesmo em uma organização extremamente hierarquizada, os trabalhadores interferem nas decisões de diversas formas, seja por dentro da estrutura ou por fora dela. O mesmo ocorre em organizações extremamente participativas. Apesar de todo o incentivo por parte dos integrantes da organização, muitos indivíduos não se envolvem, por diversos

motivos. Desta forma, percebe-se a participação nas organizações como uma escala com diversos níveis de aprofundamento.

O segundo elemento – a tomada de decisões – também assume características opostas nos dois modelos. Para a gestão estratégica, as decisões devem ser tomadas observando as movimentações de mercado. Segundo sua base teórica, a melhor decisão proporciona um equilíbrio perfeito entre demanda e oferta, alcançando o menor custo de produção possível e as maiores margens de lucro. Por outro lado, para a gestão social, essas movimentações são baseadas na cidadania deliberativa, nas demandas reais da sociedade e o lucro não é o principal propósito da organização, mas sim a interação e a satisfação dos seus trabalhadores e consumidores.

Assim como a participação, a tomada de decisão, para ambos os modelos, é tida como do tipo ideal. Não se podem tomar decisões baseadas exclusivamente no mercado, uma vez que os trabalhadores, postos em situações extremas de trabalho precarizado, podem se organizar e parar a produção, por exemplo. Por seu turno, se as organizações da economia solidária apoiarem suas decisões apenas nas demandas sociais, correrão o risco de falir. Assim, a representação da tomada de decisão nas organizações também se dá por meio de uma escala, em que se podem assumir diversos níveis (Figura 2).

Figura 2– *Framework* analítico da tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria

O terceiro elemento – a ação racional – se dá por meio da dicotomia entre racionalidade instrumental e comunicativa. Compreendendo tanto a gestão estratégica como a social como tipos ideais, o modelo racional, seguido por uma e outra, não poderia, em sua totalidade, ser colocado em prática. Nas experiências reais, nem todos os atores possuem o mesmo poder de fala ou a mesma condição intelectual, como sugere a racionalidade comunicativa. Da mesma forma, os gestores não são motivados exclusivamente por objetivos e interesses privados ou pautados pela acumulação individual. Assim, também pode-se apresentar uma escala com níveis de aprofundamento das racionalidades (Figura 3).

Figura 3 – Framework analítico da ação racional

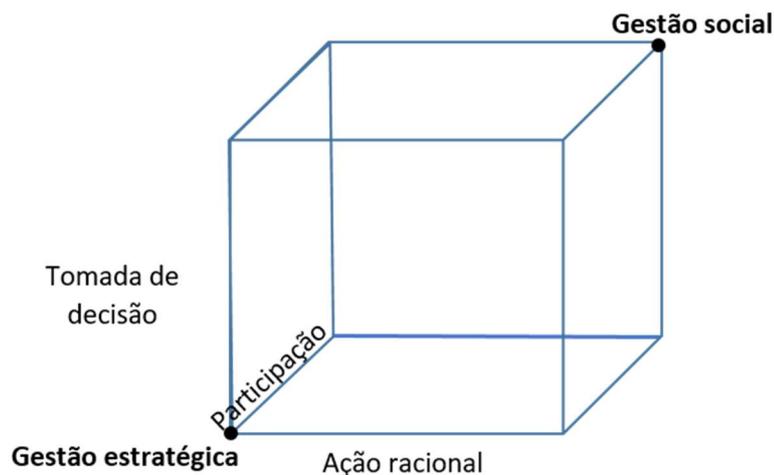


Fonte: Elaboração própria

Uma vez que se consideraram os modelos gerenciais como tipos ideais, a racionalidade comunicativa foi definida como a condutora da gestão social. Contudo, nas experiências existentes hoje, em que a solidariedade está presente e existe busca por emancipação coletiva, mas não há condição igual entre os integrantes nos espaços deliberativos, tem-se a racionalidade substantiva como condutora da organização.

Portanto, a representação gráfica mais significativa seria uma escala em três dimensões, como se pode ver na Figura 4. A representação se dá com base na relação das três categorias, cada uma delas representada por um eixo da escala tridimensional. Desta forma, experiência de gestão de uma organização, na prática, poderia se localizar em qualquer ponto dentro do cubo gráfico. Quanto mais participação, com uma ação racional mais comunicativa e com decisões mais compartilhadas, mais o ponto que representaria esta experiência estaria próximo do ponto extremo da gestão social, por exemplo.

Figura 4 – Framework analítico da relação entre os modelos e as categorias



Fonte: Elaboração própria

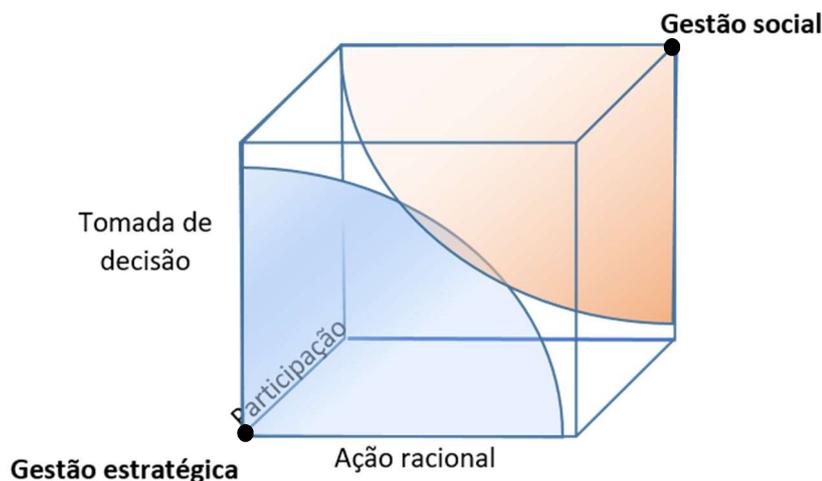
Por outro lado, quanto menos participativa e mais influenciada pelo mercado e vinculada à racionalidade instrumental, mais a experiência organizativa se aproxima do ponto

estratégico. Essa escala nos permite perceber também que existem diversas formas de gerir uma organização e que os modelos não são pontos fixos nos extremos do gráfico.

A gestão social, na sua forma mais pura, só poderia ser implementada na prática em um outro modelo de sociedade. A categoria “tomada de decisão” expõe a necessidade da superação das relações delineadas pelo mercado, para que se chegue a um modelo de gestão que realmente permita a decisão compartilhada, em que os trabalhadores tenham a capacidade de decidir o que, quanto, em que velocidade e para quem produzir.

Desta forma, as experiências gerenciais observadas nos diversos tipos de organizações são tipos híbridos que mesclam os princípios, os valores e as práticas dos três modelos de gestão. Assim, o *framework* a ser adotado deve expressar esses diversos níveis, como fica claro na Figura 5.

Figura 5 – Framework analítico da escala gráfica da relação entre os modelos e as categorias



Fonte: Elaboração própria

A Figura 5 demonstra que os modelos de gestão aqui apresentados não estão representados em pontos fixos, mas por um campo de influência. Percebe-se que existem áreas de interseção onde a definição do modelo utilizado é confusa. Algumas cooperativas, por exemplo, podem ter características muito marcantes tanto da gestão estratégica como da gestão social.

2.5 PRÁTICAS COLABORATIVAS DE GESTÃO

Nos últimos anos, os pesquisadores dos campos da estratégia e dos estudos organizacionais têm demonstrado grande interesse no desenvolvimento de investigações acerca das condições que influenciam o desempenho das empresas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; PADRÃO; MOTTA; VIEIRA, 2009; VOGEL; WOOD JUNIOR, 2012). É reconhecido que vários fatores como competência e tecnologia, entre outros, influenciam no alcance dos objetivos organizacionais. (WOOD; CALDAS, 2007). Neste sentido, para os autores em geral, três conjuntos de fatores são determinantes para o desempenho de uma organização: i) internos à empresa, ii) estruturais e iii) sistêmicos. Os fatores internos à empresa estão sob a esfera da decisão dos gestores. Ou seja, aqueles que podem alterar essas condições de forma substancial. Englobam, entre outros, a competência em gestão, definida como a capacidade que os administradores possuem de coordenar de forma eficiente e eficaz os recursos da empresa de modo que gere valor e diferencie a empresa das concorrentes.

As práticas gerenciais compõem os elementos contidos nos fatores internos à empresa, influenciando, em certa medida, o seu desempenho. Vogel e Wood Junior (2012) definem as práticas gerenciais como sendo, na perspectiva do pequeno industrial, as atividades e os procedimentos empregados na organização com o intuito de administrar a empresa e coordenar os custos, a fim de alcançar os seus objetivos.

Na pesquisa realizada por Vogel e Wood Junior (2012), foram identificados nove temas adotados pelas empresas estudadas. São eles: planejamento estratégico, operações e logística, administração de clientes, inovação, monitoramento de resultados e sistema de incentivos, gestão de recursos humanos, gestão financeira, relacionamento com grupos de interesse e sustentabilidade.

De acordo com Padrão, Motta e Vieira (2009), as práticas gerenciais são recursos difíceis de imitar, pois são socialmente complexos, dependem da interação entre as pessoas e, desta forma, a empresa leva muito tempo para apreendê-las. Para Vogel e Wood Junior (2012), existe uma ampla heterogeneidade entre as organizações, fazendo com que a adoção de determinado conjunto de atividades e procedimentos seja estabelecido em graus diferentes, mesmo quando podem contribuir de forma positiva. Assim, as práticas de gestão podem ser consideradas diferenciais competitivos, na medida em que, ao contrário de outras características, são de difícil imitação.

Ao observar as especificidades coletivas das cooperativas, é interessante entender que práticas colaborativas de gestão têm relevância em seu comportamento. Nesse sentido, Valladares e Leal Filho (2003) acreditam que, se por um lado valores como administração centralizada, previsibilidade e estabilidade, que eram compartilhados por muitas pessoas até

bem pouco tempo, não são mais relevantes nas novas exigências do mercado, por outro, as estratégias participativas têm sido cada vez mais adotadas e que, além de ajudarem a redistribuir o poder na organização, são eficientes na gestão de conflitos e na elevação da produtividade. Desta forma, a participação efetiva dos trabalhadores tem papel fundamental nas organizações e, principalmente, nas cooperativas, onde se pressupõe um envolvimento efetivo entre os trabalhadores cooperados. Essa cooperação entre os trabalhadores pode contribuir para a redução dos custos, para a melhora significativa dos serviços prestados, para o aumento da criatividade e a redução da rotatividade de pessoas. Valladares e Leal Filho (2003) identificaram um conjunto de dimensões, observadas à luz da gestão participativa e da aprendizagem organizacional, para a análise descritiva das práticas gerenciais e apontaram oito dimensões: autonomia, diálogo, diversidade, flexibilidade, igualdade, oportunidade, responsabilidade e valores participativos.

De modo geral, as práticas adotadas pelas cooperativas referentes aos seus objetivos econômicos são muito semelhantes às adotadas por outras empresas não cooperativas. Alguns autores (SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013; FAVACHO, 2012) consideram que estas organizações cooperativas devem ser administradas com base nos mesmos modelos que determinam a eficiência e a eficácia de qualquer empresa moderna exitosa, “[...] respeitando, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo” (FAVACHO, 2012, p. 41). Contudo, Fernandes e Pires (2016), salientam a importância do processo de implantação de qualquer método ou prática de gestão em cooperativas, que não represente a simples transferência de um modelo para outro.

A pura e simples transferência do instrumento de um ambiente (empresarial) para outro (cooperativo) projetava uma catástrofe, feriria de morte o princípio da autogestão, por se tratar de algo impositivo definido por quem está “fora” da operacionalização da atividade. (FERNANDES; PIRES, 2016, p. 189).

Os autores destacam que o diálogo, a participação de todos e o consenso em relação às práticas a serem adotadas é fundamental no processo de implantação de práticas gerenciais. Fernandes e Pires (2016) indicam o caminho que utilizaram nesse processo durante pesquisa que realizaram sobre as tensões que surgem do estabelecimento de metas de produção em cooperativas de reciclagem: “O caminho foi aquele sempre escolhido para um empreendimento dessa natureza: ir para o diálogo: apresentar a ferramenta e avaliá-la diretamente com os cooperado(a)s.” (FERNANDES; PIRES, 2016, p. 189). Ou seja, o diálogo com todos os cooperados, e não apenas com a diretoria, é importante para que se compreenda a necessidade de se modificarem alguns procedimentos internos e externos.

Uma das principais dificuldades que as cooperativas enfrentam em sua gestão é fazer com que seus cooperados estejam permanentemente motivados a manterem intensa relação com a organização. Desta forma, é importante reconhecer e incentivar o trabalho individual e, na mesma medida, de forma coletiva, dinamizar, beneficiar, comercializar e gerenciar a produção (FAVACHO, 2012).

Para Neto (2007), a organização cooperativa tem duas funções básicas, quais sejam: distribuir resultados em dinheiro no final do período contábil e proporcionar vantagens aos cooperados. Essa perspectiva não considera o aspecto social dos empreendimentos, mas é fundamental para compreender a sua dimensão econômica. Assim, Sousa et al. (2014), percebendo a dualidade presente nas cooperativas, distinguem os objetivos de ordem econômico e social.

No caso da gestão empresarial, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de se preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, de produção, marketing, entre outros. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados, como forma de promover sua participação em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaços nas instâncias participativas. (SOUSA et al., 2014, p. 501)

Desta forma, as cooperativas podem adotar, como um dos métodos de incentivo à participação dos seus sócios, benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado além de acesso diferenciado a informações (NETO, 2007). Essas vantagens podem se dar por meio da aquisição dos produtos dos cooperados a preços mais elevados pela cooperativa, principalmente, nas do tipo agrícola, ou efetuar retiradas maiores, nas industriais; a venda de insumos a preços mais baixos, no caso dos tipos de consumo; e a prestação de serviços como a assistência técnica.

As cooperativas agrícolas enfrentam ainda um problema gerado pela concorrência dos atravessadores, que abordam os cooperados oferecendo compra à vista dos seus produtos, enquanto as cooperativas, por terem uma estrutura de capital menos sólida, geralmente só podem efetuar o pagamento após a venda da produção (SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013). Apesar de comprarem os produtos com um preço mais elevado, muitos sócios necessitam receber o pagamento no momento da entrega do produto.

Esta é uma decisão importante a ser tomada. Se os gestores decidem comprar os produtos a preços muito elevados, para compensar o pagamento realizado a prazo, partindo de uma perspectiva mais imediatista de incentivo aos cooperados, diminui seus recursos para futuros investimentos e o montante das sobras a serem distribuídas no final do período

(NETO, 2007). No caso de cooperativas de produção industrial, a decisão a ser tomada é em relação ao modelo de remuneração dos cooperados.

Por um lado, os benefícios de prestação de serviços, as retiradas maiores e os melhores preços de compra de produto, incentivam individualmente os cooperados a participarem, porém essa prática possibilita uma indefinição nos direitos de propriedade coletiva (NETO, 2007). Por outro, um valor maior destinado aos sócios, no final do período, fortalece o sentimento coletivo de propriedade e de tomada de decisão.

Existem diversos modelos de remuneração do trabalho do cooperado: pró-labores pré-definidos, iguais para todos ou diferenciados por atividade, banco de horas, retiradas por produtividade etc. Uma das principais formas de pagar o sócio se dá por meio do banco de horas, cujo modelo busca incentivar os trabalhadores que mais se dedicam à produção. Contudo, em algumas situações, ele pode incentivar uma “operação tartaruga” por parte dos cooperados que têm um sentimento mais individualista (FERNANDES; PIRES, 2016). Uma alternativa a esse modelo é a meta de produção.

Segundo Fernandes e Pires (2016), remunerar cada sócio pelo que efetivamente produziu contribui para diminuir as atitudes individualistas, pois se mede, de forma objetiva, a contribuição dada por cada um. Segundo os autores, a implantação deste modelo em uma cooperativa de recicláveis representou um acréscimo de 193,3% na renda dos sócios, comparando-se o ano em que foi implantado – 2006 – com o último ano da pesquisa – 2014.

Além da remuneração, existem outras formas de estimular uma maior contribuição por parte dos trabalhadores. Segundo Neto (2007), o incentivo à participação dos cooperados pode ocorrer em função da intensidade de assistência técnica por meio de agrônomos, zootecnistas e veterinários. Assim, uma prática de gestão que atenda a este objetivo pode ser a designação dos especialistas para, durante suas visitas, assumirem a tarefa, de além de orientar os cooperados quanto à produção, instruí-los também acerca dos espaços de deliberação da organização.

Neste sentido, Silva, Barbosa e Albuquerque (2013) destacam a importância, para a sustentabilidade dos empreendimentos cooperativistas, do desenvolvimento de parcerias com instituições que oferecem assistência técnica para as cooperativas. Assim, essas parcerias são fundamentais tanto para a elevação da produtividade do trabalho, como para o estreitamento das relações entre o cooperado e a cooperativa.

Outro elemento basilar, para o desenvolvimento e a sustentabilidade da gestão em cooperativas, é o planejamento (SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013). Em estudo realizado por esses autores, a organização definia a capacidade de produção de cada

cooperado e, após a conclusão do levantamento, elaborava análises prévias dos setores, para só então consolidar o planejamento estratégico do período, evitando, assim, deixar de honrar compromissos com seus clientes.

Marconi e Santos (2015) relatam que a realização de planejamento de médio e longo prazo é importante para garantir um retorno mais justo aos produtores, uma vez que, caso os associados vendam seus produtos para atravessadores, empresas, ou outras cooperativas, estão sujeitos à grande variação do preço, pois, como os autores relatam, os compradores iniciam pagando valores elevados e, após alguns meses, baixam o preço para recuperar as perdas nos meses iniciais.

Os autores também indicam o controle como um importante elemento da gestão. Silva, Barbosa e Albuquerque, (2013) relataram o procedimento da cooperativa² estudada por eles quanto ao controle. Segundo os autores, este se dava de três formas, “[...] visita e acompanhamento do coordenador de produção nos setores, utilização de planilha de acompanhamento financeiro e de produção e pela reunião de prestação de contas com os responsáveis pela produção” (SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013, p. 1205).

Pode-se perceber que as práticas de controle da produção expostas pelos autores não se dão da mesma forma que em uma empresa não cooperativa, apesar de certa semelhança. Elas se dão por meio de visitas, acompanhamento e reuniões e têm como objetivo garantir que as atividades planejadas sejam executadas de maneira organizada (SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013).

Uma grande dificuldade enfrentada pelos empreendimentos quanto ao controle é a não informatização dos seus processos. Silva, Barbosa e Albuquerque (2013) salientam que a pouca agilidade nas informações, nos aspectos da produção, armazenamento, embalagem e comercialização gera certos limites no desenvolvimento dos negócios. Brito, Antonialli e Santos (1997), por sua vez, indicam que a não utilização de tecnologias da informação (TI) ocasiona a lentidão na troca de informações entre os setores da cooperativa e a ineficiência na administração de estoques, contabilidade, finanças, no departamento de recursos humanos e no cadastro de cooperados. Os autores classificaram as operações internas da cooperativa por grau de importância da TI.

As operações de contabilidade, recursos humanos, finanças, vendas, cadastro de cooperados, cobrança e controle de estoque foram consideradas como imprescindíveis, e, por sua vez, a logística, o receituário agrônomo, a análise de solos e os documentos fiscais, foram considerados essenciais e as atividades de *marketing* foram consideradas não

² Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba – Cofruta.

essenciais. Vale ressaltar, todavia, que o artigo desses autores foi publicado em 1997, um período em que as tecnologias de informações eram muito pouco utilizadas no Brasil e em que a *internet* ainda não havia se estabelecido como meio de comunicação. A despeito disso, os autores já salientavam a importância da TI para a gestão de cooperativas.

Outro grande problema identificado por Sousa et al. (2014) é o esquecimento ou a falta de ações voltadas para a educação dos cooperados. Para os autores, a formação cooperativista tem como principal função o desenvolvimento de processos de capacitação que sustentem e promovam uma gestão adequada. Desta forma, a comunicação e educação das cooperativas podem ser operacionalizadas por meio da Organização do Quadro Social (OQS).

A OQS envolve a implementação de comitês educativos, também conhecidos como núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, ambiente onde os associados se reúnem de forma periódica e sistemática, e que têm como objetivo ser uma ‘ponte de ligação’ entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. (SOUSA et al., 2014, p. 503)

Sousa et al. (2014) apontam ainda algumas outras ações que podem ajudar a superar os principais problemas das cooperativas. Para os autores, as seguintes medidas são aparentemente indispensáveis: i) desenvolvimento de núcleos de cooperados; ii) estabelecimento de classes de cooperados com benefícios e restrições específicas, de acordo com o nível de interação dos sócios com a organização; e iii) foco das ações nos jovens e filhos de membros.

Assim, observa-se que a literatura sobre as práticas gerenciais, adaptadas às necessidades das cooperativas sociopolíticas, tem apresentado algumas soluções objetivas e de simples implantação. Contudo, há uma dificuldade de adoção destes procedimentos em organizações acompanhadas pelo MST no Estado do Ceará.

3 METODOLOGIA: MÉTODO, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na investigação. Assim, definem-se a pesquisa quanto a sua natureza, a forma de abordagem do problema, os objetivos e procedimentos técnicos e a técnica de coleta e de análise de dados. Apresenta-se também a descrição dos casos de pesquisa. Assim, as duas cooperativas estudadas serão delineadas quanto ao seu histórico, às atividades que realizam, o seu tamanho, a sua forma de gestão e os seus processos produtivos.

3.1 MÉTODO

É importante compreender que os estudos organizacionais são orientados por uma certa visão de mundo. Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006) definem esta abordagem como “paradigma”, ou seja, um sistema de crenças básicas que orienta o pesquisador não apenas nas escolhas do método, mas na trajetória ontológica e epistemológica fundamental. Essa perspectiva de estudos em organização busca romper com o positivismo como enfoque científico que domina o campo de pesquisa organizacional. Os autores propõem quatro amplas visões de mundo, cada uma contemplando um conjunto de pressupostos teóricos.

As quatro formas de interpretar a sociedade são assim denominadas: paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical. O funcionalista pressupõe que a sociedade tem uma existência real, concreta e um caráter sistemático, orientado para produzir uma estrutura social ordenada e regular. Servem de base, para a teoria dos sistemas sociais, a teoria da ação social, o behaviorismo, o determinismo e o empiricismo abstrato.

O paradigma interpretativista parte do princípio de que o mundo social tem status ontológico precário e a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto da existência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Esse paradigma dá suporte para a hermenêutica, a etnometodologia e o interacionismo simbólico fenomenológico.

O humanista radical está estruturado na combinação da visão subjetivista das ciências sociais com a teoria de mudança radical da sociedade. Ele é ligado a uma visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes e dá embasamento para a teoria crítica.

O paradigma estruturalista radical combina a filosofia objetivista das ciências sociais com a teoria de mudança radical da sociedade. Fundamentado na teoria marxista, vincula-se à concepção materialista do mundo social definida por estruturas ontologicamente concretas e reais. A perspectiva do estruturalismo enfatiza o fato de que a ruptura abrupta se constrói na natureza e na estrutura verdadeira da sociedade contemporânea. Dá suporte para o marxismo e para a teoria social russa.

É esse paradigma estruturalista radical que norteia a presente pesquisa, uma vez que, segundo esta visão de mundo, “[...] as contradições dentro das estruturas estabelecidas são consideradas fundamentais, ao tornarem a reprodução da dominação altamente instável”.

(GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 60). Assim, essas contradições estruturais explicam os conflitos e as tensões sociais e organizacionais, como sendo estes os responsáveis por um potencial para as mudanças estruturais. São essas tensões intrínsecas e como os diversos modelos de dominação se manifestam na sociedade as principais preocupações do estruturalismo radical.

A ênfase deste paradigma está na importância da prática como forma de superação destas contradições e da dominação imposta por essas estruturas. Desta forma, uma vez que o objetivo da pesquisa é compreender como uma série de contradições intrínsecas ao cooperativismo social influencia na adoção de práticas gerenciais e sociais e como estas influenciam no alcance dos objetivos organizacionais dos empreendimentos solidários, o método de pesquisa escolhido foi a pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é um método de pesquisa qualitativa e, segundo Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006), este é um conceito guarda-chuva, que abrange diversas formas de pesquisa que possibilitam o menor afastamento possível do ambiente natural. Esse tipo de investigação ocupa-se das formas simbólicas e se interessa pelo caráter comunicativo do mediador e formador das experiências e das necessidades sociais. Assim, os fenômenos não se manifestam apenas de forma quantificável, analisável e explicável mediante o registro e a operação estatística.

A pesquisa qualitativa apresenta como características o ambiente natural como sua fonte direta de dados; a preocupação-chave com a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes e não dos pesquisadores; o contato direto do investigador com a situação que está sendo investigada e com o ambiente onde ocorre a pesquisa; o foco nos processos, significados e nas compreensões; e o produto do estudo ricamente descritivo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Segundo Vergara (2005), as principais características da pesquisa-ação são a capacidade de mobilizar os sujeitos para atuarem investigando e identificando os problemas prioritários, a implementação e avaliação coletiva de ações, o estímulo ao processo de aprendizagem dos sujeitos e a análise da teoria durante o processo de mudança. Esse método de pesquisa é indicado para investigações com pequenas e médias organizações e grupos e tem relação direta com a busca por soluções de problemas de uma coletividade, pois ela “[...] pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para a busca de soluções coletivas a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada”. (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO E SILVA, 2006, P. 208).

Nesse mesmo sentido, Vergara (2005) compreende que a situação problema a ser estudada deve estar vinculada a um grupo de pessoas, que também deve participar da elaboração das soluções. Nesta perspectiva, a autora define a pesquisa-ação como “[...] um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria”. (VERGARA, 2005, p. 203).

Os autores salientam o caráter coletivo da definição da pesquisa-ação. Desta forma, o pesquisador atua como um facilitador ou condutor do estudo, que, em termos práticos, deve ser delineado por todos os participantes. Essa característica é corroborada pela identificação e compreensão da teoria aplicada dos participantes, ao invés da assumida (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Isto é, o envolvimento com os indivíduos, proporcionado pelas ações coletivas, possibilita que o pesquisador identifique aspectos da prática e dos pressupostos destes indivíduos, que não são detectáveis quando se considera apenas a opinião adquirida por meio de entrevista ou questionário. Desta forma, pode-se explicitar o conhecimento tácito dos sujeitos.

A maioria dos métodos de pesquisa convencionais exige do pesquisador princípios de objetividade como a total separação entre observador e observados. Contudo, a pesquisa-ação volta-se para aspectos como a priorização do problema e a busca de soluções e de aprendizagem dos participantes sem abandonar a cientificidade. Para isso, o pesquisador deve encontrar o rigor científico apropriado. Nesse sentido, a intervenção precisa assumir papel central na pesquisa e os resultados têm de ser generalizáveis e as técnicas de intervenção transferíveis.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para garantir a validade da pesquisa, ou seja, para assegurar a representatividade dos resultados, é importante que o pesquisador esteja atento para a exigência a alguns princípios (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006): o seu envolvimento integral no propósito de mudança da organização; a aplicabilidade da teoria derivada da pesquisa-ação em diversas situações do dia a dia; a explicitação da ligação do resultado da generalização da pesquisa à experiência da intervenção; a necessidade de um método sistemático de coleta de dados e de reflexão sobre os resultados, à luz do referencial teórico; e a oferta deste tipo de investigação de oportunidade para triangulação de dados.

Desse modo, a pesquisa-ação deve ser construída de forma coletiva e, portanto, não é aconselhável que tenha uma estrutura rígida. Contudo, identificam-se quatro fases que podem ser adotadas pelo pesquisador: i) fase exploratória – quando é feito o diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização; ii) etapa de pesquisa aprofundada – é o período em que é feita a coleta de dados; iii) fase de ação – quando ocorrem o planejamento e a execução das ações levantadas a partir das discussões com as equipes participantes do projeto; e iiiii) avaliação – responsável pelo resgate do conhecimento obtido (*feedback*) e possível redirecionamento das ações (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

As fases da metodologia exigem procedimentos e técnicas específicos de coleta de dados e de condução da pesquisa. Vergara (2005) indica um passo a passo da pesquisa-ação e salienta que sua sugestão não deve ser encarada como um modelo rígido, podendo ser adaptado às situações específicas que o processo do estudo apresentar. Assim, os modelos de organização da pesquisa apresentados pelos autores (VERGARA, 2005; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) complementarão um ao outro. Desta forma, a seguir, são descritas as técnicas que devem ser adotadas em cada fase da presente investigação.

A primeira fase proposta por Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006) é a exploratória. Nesta fase, na presente investigação, serão inclusos os seguintes passos indicados por Vergara (2005): i) definição do tema e da proposta preliminar de pesquisa; ii) revisão da literatura pertinente ao tema da pesquisa; iii) estabelecimento do contato inicial com o grupo ou a organização selecionada; iiiii) identificação dos participantes da pesquisa; iiiiii) estudo da viabilidade de aplicação do método de pesquisa-ação no meio considerado; iiiiii) reunião com os participantes para a discussão acerca dos problemas do grupo ou da organização; iiiiii) coleta dos dados para a elaboração do diagnóstico, com base em uma suposição diagnóstica; iiiiii) formulação do problema de pesquisa, com base na interação com os participantes e, se for o caso, com a colaboração de especialistas.

Na pesquisa em tela, durante esta fase, foram levantados os dados utilizados na pesquisa bibliográfica e foram feitas a pesquisa documental, a observação participante e a constituição dos grupos focais como técnica de coleta de dados. O levantamento bibliográfico se deu por meio da leitura de livros, monografias, periódicos, manuais e teses que abordam o tema da economia popular, da economia solidária e do cooperativismo, com a finalidade de proporcionar um embasamento teórico básico em torno do tema da pesquisa.

A pesquisa documental ocorreu nessa fase por meio da leitura e consulta dos bancos de dados das cooperativas e dos estatutos e cartilhas do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST. Assim, buscou-se compreender os objetivos e princípios explícitos das organizações. As observações participantes, por sua vez, foram realizadas nas reuniões e nos momentos não oficiais de articulação dos cooperados, quando o pesquisador pôde perceber os valores e objetivos implícitos da organização e dos sócios. Como instrumento de registro de dados, foi adotado o diário de campo.

Os grupos focais constituíram-se nos momentos de discussão coletiva, quando os cooperados se reuniram com o pesquisador para debaterem o tema específico da pesquisa. Nesse momento, foram utilizadas gravações, filmagens e o diário de campo, como técnicas de registro de dados. Na primeira fase, os grupos focais tiveram o objetivo de identificar os problemas organizacionais das cooperativas.

A segunda fase consistiu em uma pesquisa aprofundada, em que foram coletados os principais dados da pesquisa-ação. Baseado em Vergara (2005), os passos desta etapa foram: i) escolheram-se as orientações teóricas que dariam suporte à investigação, considerando-se o problema formulado; e ii) intensificou-se a coleta de dados para o planejamento e a implementação de ações. Nesta fase, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Este momento é mais introspectivo, pois é quando o pesquisador deve buscar embasamento teórico para os problemas e as soluções apresentados na primeira fase.

Em seguida, procedeu-se a fase da ação, quando foram adotados os seguintes passos: i) intensificou-se a coleta de dados para o planejamento e a implementação de intervenções; ii) selecionaram-se as ações para implementação imediata; iii) indicou-se as melhorias que seriam consideradas futuramente; iiiii) elaborou-se um plano, com os responsáveis pela implementação das intervenções e pelos prazos de finalização das atividades; iiiiii) concretizou-se o plano de intervenções. Como técnica de coleta de dados, foram adotadas nessa fase a pesquisa documental, a observação participante e a constituição dos grupos focais.

A pesquisa documental permaneceu sendo feita uma vez que novos dados surgiam como complemento para as decisões a serem tomadas pelos cooperados. A observação participante teve papel fundamental, no processo de decisão das ações a serem implementadas, de elaboração do plano de ação e de execução, uma vez que muitos elementos surgiram em espaços-ambiente não oficiais, como nos intervalos das reuniões e no processo de execução das melhorias propostas. Nesses momentos, não houve a possibilidade de

registrar áudios ou filmagens. Os grupos focais foram constituídos durante as reuniões oficiais de discussão do plano de ações.

Por fim, na fase de avaliação, foram adotados os seguintes passos: i) avaliou-se o resultado de cada uma das ações executadas, tanto em termos práticos como de desenvolvimento de conhecimentos teóricos; ii) redirecionaram-se as ações, quando isso foi considerado pertinente; iii) planejou-se a implementação de ações futuras; iiiii) resgatou-se o problema que suscitou a investigação; iiiiii) confrontaram-se os resultados obtidos com a(s) teoria(s) que deu(deram) suporte à investigação; e iiiiii) divulgaram-se os resultados da pesquisa aos participantes.

Na quarta fase, foram realizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a observação participante, as entrevistas e a constituição dos grupos focais como técnica de coleta de dados. Todas as técnicas foram utilizadas com a intenção de identificar a efetividade das ações implementadas e a percepção dos cooperados acerca de todo o processo da pesquisa-ação.

É importante perceber que estas fases não são necessariamente estáticas, havendo, por exemplo, diversos momentos de avaliação no decorrer da pesquisa, assim como adaptação do plano de ação, quando emergiram novos elementos a serem considerados. Assim, todos os momentos foram devidamente registrados e relatados no estudo como forma de garantia da validade interna e externa da pesquisa.

3.3 AMBIENTE DA PESQUISA: O MST E SUAS COOPERATIVAS SOCIAIS

Nesta seção, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST é caracterizado quanto ao seu surgimento e desenvolvimento e quanto à sua perspectiva de cooperativismo. São apresentadas também as duas cooperativas estudadas.

3.3.1 O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST

Dentre os movimentos sociais que se propõem a estimular o cooperativismo numa perspectiva de resistência ao modelo capitalista, destaca-se o MST. Esse movimento busca participar das negociações da reforma agrária no Brasil e destaca parte de suas forças para a construção de sistemas cooperativos da produção agrícola. De acordo com Concrab (1998), a partir do entendimento de que era impossível avançar organizando a produção apenas no nível

da subsistência, o movimento iniciou em 1989 uma discussão que deu origem à criação do Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA.

Para o MST, o modelo de gestão cooperativa enfrenta muitas dificuldades (CONCRAB, 1998). Estas podem ser de ordem moral, gerencial, técnica e prática. As do tipo moral se dão a partir dos valores individuais e coletivos, como o individualismo e o comodismo. As gerenciais consistem na dificuldade em acessar os conhecimentos necessários para se gerirem os recursos disponíveis nas cooperativas, embora suas práticas se confundam com ações voltadas para a orientação política que se contrapõe às bases de sustentação deste modelo híbrido. Por fim, as dificuldades de ordem técnica e prática expressam-se como o conhecimento necessário para desenvolver uma produção condizente com as exigências de mercado.

O MST surgiu no final da década de 1970 com as primeiras ocupações e se materializou como movimento nacional no 1º Encontro dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, realizado em 1984, em meio ao processo de abertura política (COLETTI, 2005; DA SILVA, 2007). As sucessivas derrotas no campo institucional, sofridas pelos movimentos de esquerda, durante o período de realização do Congresso Constituinte, em 1988, possibilitaram a consolidação do MST como movimento representativo de camadas da população como os trabalhadores rurais, uma vez que os integrantes do movimento priorizaram a ação política direta e de massas, utilizando como estratégia de enfrentamento as ocupações, as manifestações públicas e os acampamentos (COLETTI, 2005).

De acordo com *O Caderno de Cooperação Agrícola nº 5*, o MST assume o posicionamento político de fazer duras críticas ao modelo de produção vigente e busca construir um cooperativismo que priorize “[...] o desenvolvimento do associado e as relações de cooperação entre os associados e entre as cooperativas.” (CONCRAB, 1998, p.10). Nesse sentido, organizou-se o Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA, a partir do setor de produção do MST, com o objetivo de especializar-se na organização da produção dos assentamentos (BORGES, 2010). Diante disso, surgiu a necessidade de se observar o potencial produtivo dos assentados e de se assumirem determinadas práticas, a fim de se concretizarem as diretrizes sociais do movimento e ao mesmo tempo se competir no mercado.

No caderno lançado em 1998, estão expostos os objetivos que o sistema deve cumprir, assumindo o papel de orientador básico para o cooperativismo do MST. Esses objetivos estão divididos em três tipos: orgânicos, sócio-políticos e econômicos. Os objetivos orgânicos estão relacionados à organização dos assentados, à massificação das organizações e à politização das ações. São alguns deles: i) consolidar a organização de base do MST; ii)

desenvolver a consciência política e social dos integrantes do movimento; c) transformar a ideologia do camponês: substituir o “meu” pelo “nosso” e mudar o aspecto artesanal de trabalhar e enxergar o mundo; iii) garantir a organização do povo assentado.

Os objetivos sócio-políticos dizem respeito ao caráter transformador que o movimento pretende dar ao modelo cooperativista, por exemplo: i) vincular-se a um projeto estratégico de mudança da sociedade e, portanto, de luta; ii) ser uma forma de resistência ao capitalismo; iii) contribuir para a construção do “Homem Novo” e da “Mulher Nova”, ou seja, pessoas responsáveis, politizadas, culturalmente desenvolvidas, solidárias e fraternas umas com as outras; iiiii) criar melhores condições de vida para as famílias assentadas: habitação, luz elétrica, saúde, educação, cultura.

Finalmente, os objetivos econômicos referem-se à necessidade de se gerar renda para os cooperados: i) desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que produza sobras, ou seja, resultados financeiros para as famílias; ii) gerar progresso econômico e social dos assentamentos, garantindo o aumento da produtividade do trabalho, a utilização melhor da área e dos recursos naturais disponíveis, a diminuição da exploração dos trabalhadores; iii) criar um modelo tecnológico adequado à realidade dos assentamentos; iiiii) propor um tipo de organização da produção agropecuária que sirva de alternativa para o conjunto dos trabalhadores do campo; e iiiiii) fomentar a agroindústria (Beneficiamento). Pode-se perceber, então, que tais objetivos apontam para a construção de um modelo produtivo que se atenta para além da produção de bens e serviços de qualidade e da aquisição de retornos financeiros satisfatórios. A questão social e as características diferenciadas do modelo de gestão estão latentes nos materiais sobre o cooperativismo do MST.

Apesar do movimento não evidenciar seus objetivos de mercado no *Caderno de Cooperação Agrícola nº 5*, “[...] a sobrevivência econômica dos assentados depende do aumento da produtividade do trabalho, do uso racional dos escassos recursos financeiros, naturais e humanos e da ampliação da competitividade dos produtos no mercado”. (SCOPINHO, 2007, p. 87). Desta forma, pode-se considerar a existência de uma quarta dimensão – a de mercado –, já que a cooperativa é uma organização produtiva e com fins lucrativos. Assim, não poderia deixar de atender a algumas exigências dessa dimensão. São objetivos de mercado: i) produzir mercadorias de qualidade a preços competitivos; ii) conquistar novos mercados e iii) fortalecer a cadeia produtiva. Como se pode perceber, por meio da análise desses objetivos, as cooperativas coordenadas pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, assim como todas as Organizações de produtores associados, estão sujeitas às tensões geradas pelo aspecto dual do cooperativismo social. Seus

objetivos orgânicos e sócio-políticos estão diretamente ligados à superação do modo de produção capitalista. Com estas diretrizes as cooperativas pretendem sujeitar as relações de competição entre os trabalhadores e as suas organizações, priorizando a solidariedade tanto no processo de produção quanto no de distribuição da produção.

Neste sentido, os objetivos econômicos e mercadológicos exigem das cooperativas a inserção de seus produtos no mercado capitalista. Desta forma, é necessário que as organizações negociem os bens a preços estabelecidos por empresas capitalistas, além de adequarem as características da própria mercadoria às exigências do mercado. Esta particularidade gerada pelo aspecto dual proporciona grandes dificuldades para as cooperativas sociais (FAVACHO, 2012). Entretanto, apesar de buscarem níveis de eficiência exigidos pelo mercado, as empresas devem se alinhar aos princípios solidários “[...] de equidade nas relações internas e resistência ao processo de concentração e centralização de renda, poder e terra, primando pelo caráter popular de sua gestão.” (CHIARIELLO; EID, 2010, p. 111).

O MST é um movimento social que surgiu, conforme já exposto, no início da década de 1980 com a finalidade de organizar os trabalhadores rurais para lutar por terra, reforma agrária e mudanças sociais no país. Nesse período, o Movimento organizava posseiros, atingidos por barragens, migrantes, meeiros e pequenos agricultores que, desprovidos de terra, não podiam exercer seus direitos de produzir alimentos. Hoje, ele está organizado em 24 estados, reunindo cerca de 350 mil famílias que conquistaram a terra, por meio da luta e da organização dos trabalhadores rurais.

À medida que obtinham a posse dos primeiros assentamentos, o MST encarava um novo desafio, que era o de organizar estas famílias para que estabelecessem uma nova relação de produção. Diante do debate em torno do desenvolvimento da agricultura no capitalismo, foram estabelecidos três princípios que deram origem ao modelo de cooperação agrícola do Movimento:

Não separar, nas lutas pela terra e pela reforma agrária, a dimensão econômica da dimensão política; entender que a luta não termina na conquista da terra, ela continua na organização simultânea da cooperação agrícola das ocupações; priorizar o investimento na formação dos Sem Terra e dos assentados para sua qualificação profissional, tendo em vista as transformações da estrutura produtiva. (MST, 2016)

Assim, segundo O *Caderno de cooperação n° 8* (CONCRAB, 1999), estabeleceu-se, no início dos anos 1990, a necessidade de criação de um sistema de cooperação do movimento intitulado Sistema de Cooperação dos Assentamentos - SCA, que indicava três

níveis de organização: o nível local, Cooperativa de Produção Agropecuária - CPA, o nível estadual, Cooperativa Central das Áreas de Reforma Agrária - CCA e o nacional, Confederação Nacional de Cooperativas - CNC.

Com o processo de implementação do Sistema, o movimento estabeleceu uma meta central com três passos. O primeiro é desenvolver uma produção de subsistência para a manufatura de mercadorias, o segundo é passar da fabricação de bens para o acúmulo de capital, em que os retornos possibilitem investir no desenvolvimento produtivo, e o último passo é atingir uma escala agroindustrial de alimentos e demais artigos.

No processo de acúmulo de melhorias econômicas, o MST almeja também o avanço da organização em sua atuação política: “Queremos melhorias sociais, mas queremos também atuar politicamente, colocando as cooperativas no cenário de luta de classes, com definição ideológica favorável ao projeto político da classe trabalhadora.” (CONCRAB, 1999, p. 12). Assim, pode-se observar claramente um caráter dual em sua atuação. Por um lado, a organização almeja desenvolver seu modelo produtivo economicamente e, por outro, deseja manter seu caráter de movimento organizado que resiste às contradições geradas pelo sistema capitalista.

Esse ambiente ofereceu condições ímpares para a aplicação da investigação, uma vez que as cooperativas inseridas no sistema idealizado pela organização seguem seus preceitos de desenvolvimento econômico e político-social. Outra característica importante para a pesquisa foi o modelo de rede do SCA, cuja característica foi corroborada tanto para a viabilidade da pesquisa, quanto para a generalização dos seus resultados.

3.3.2 Os casos estudados

As duas cooperativas estudadas estão localizadas no nordeste brasileiro, no Estado do Ceará. Para compreender a estrutura das organizações estudadas e as relações entre sua perspectiva solidária e de mercado é importante conhecer também o processo de luta e de conquista da terra de cada uma delas, assim como a estrutura do próprio assentamento e o histórico de desenvolvimento da produção.

A Cooperativa B produtora de coco, mel, castanha, farinha e fécula de mandioca, localizada a 190 km da capital cearense, a qual organiza 100 cooperados, teve um processo singular de luta pela terra. No início dos anos de 1980, os hoje assentados do Assentamento B eram posseiros das terras de um padre, Aristides.

Este padre cedia o direito de produzir nas suas terras mediante uma contrapartida. Assim, as famílias tinham o direito de plantar um hectare de mandioca, milho e feijão, nas terras de pior qualidade, e em troca deveriam dedicar dois dias de trabalho por semana nas terras do padre. Contudo, a situação que já não era fácil iria piorar com a decisão do padre de vender as terras para uma empresa interessada em explorar a região. Com a decisão, ele reuniu a comunidade e informou que as terras seriam vendidas e que os agricultores deveriam desocupá-las em algumas semanas.

Diante da situação e da falta de alternativa para a maioria das famílias, os agricultores iniciaram um processo de resistência e organização. Assim, organizados principalmente nas comunidades eclesiais de base, os agricultores decidiram permanecer em suas casas à revelia dos interesses do padre e da empresa que tinha a intenção de adquirir as terras. A resistência teve uma contraofensiva. O padre contratou vários jagunços que passaram a aterrorizar a comunidade. Diversas vezes, quando os camponeses se reuniam para a novena, os homens contratados efetuavam disparos de armas de fogo para dentro das casas. Quando os agricultores iam ao campo trabalhar eram seguidos por esses homens que rondavam os terrenos, exibindo armas de elevada potência.

Iniciou-se, então, uma organização para viabilizar, por questão de segurança, a produção agrícola. Os agricultores criaram um modelo de trabalho coletivo, segundo o qual as famílias reuniam-se em um terreno por vez, havendo uma rotatividade entre as terras de cada família. Mesmo com a organização dos trabalhadores, três camponeses foram assassinados no processo de luta pela terra.

A aquisição da posse de parte do território ocorreu no ano de 1986 e o restante foi conquistado em 1987. Hoje o assentamento oferece moradia e trabalho para mais de 200 famílias em 5796 hectares. Os agricultores decidiram então organizar a produção agrícola de forma coletiva. Em 20 de novembro de 1991, as famílias inauguraram a Cooperativa B.

As terras do Assentamento B estão localizadas em um espaço privilegiado. O terreno é fértil e possui abundância de água, comparado à maioria das regiões do Estado. Outro elemento que favorece o sucesso do assentamento é que ele está a apenas 8 km da CE-085 e a 23 km da sede do município, facilitando a comercialização dos produtos e o acesso aos insumos necessários para a produção.

No momento da criação do Assentamento, os agricultores já tinham suas casas e já possuíam identidade com as localidades onde moravam. Desta forma, optaram por permanecer com a mesma estrutura. O Assentamento é dividido em sete localidades, havendo, assim, uma distribuição da ocupação do terreno.

Essa dispersão dificulta a organização do Assentamento, uma vez que o deslocamento dos cooperados até a sede da Cooperativa é desgastante para a maioria dos trabalhadores. Este aspecto dificulta também o acesso dos diretores aos demais cooperados, pois, além da distância das casas, o Assentamento enfrenta a dificuldade de comunicação, já que o sinal da telefonia móvel e fixa é extremamente precário. Contudo, com a chegada de pontos de *internet* nas residências, essa dificuldade tem sido amenizada.

Já em seu primeiro aniversário, a Cooperativa contava com uma infraestrutura que era tida como referência para a região. Ela possuía cerca de 80 hectares irrigados para a plantação de coco, 350 hectares dedicados à produção de caju, 350 hectares de mandioca, milho e feijão e 450 cabeças de gado, sendo 129 gados de leite, 108 caprinos e 40 ovinos (SEM TERRA, 1993).

Entre os anos de 2007 e 2008, a Cooperativa produzia em torno de 10 toneladas de coco seco e 10 de “coco anão, com água” a cada três meses, que é o período de derrubada do coco. Existiam também quatro casas de farinha coletivas, distribuídas nas localidades de Barbosa, Córrego das Moças, Cedro e Mineiro Velho. Cada agricultor produzia, em média, 3,5 toneladas de farinha e 1,25 de goma por safra. A produção coletiva por safra chegou a 42 toneladas de farinha (EXPERIÊNCIAS, 2009).

No mesmo período, entre 2007 e 2008, a Cooperativa B possuía uma fábrica de beneficiamento e processamento de castanha de caju e dava início à construção da casa do mel. A produção de castanha de caju girava em torno de 4 toneladas ao ano, além da produção e venda de cerca de 30 mil mudas de cajueiro. Ademais, havia, é claro, uma vasta produção para consumo interno de arroz, milho, feijão de corda, banana e a criação de galinha, porco e cabra (EXPERIÊNCIAS, 2009).

Hoje a fábrica de beneficiamento de castanha e a casa de mel estão desativadas. Existem ainda equipamentos para a criação de peixes, que também estão desativados, parte das plantações de caju e coco precisam ser renovadas por registrarem baixa produtividade.

A Cooperativa A está localizada a 300 km de Fortaleza e nela são cooperados 70 trabalhadores rurais. Lá, produz-se milho, feijão e mel, há a criação de ovinos e caprinos e um mercado que compra a produção e vende para as famílias da região. Sua localização, no sertão central do Estado do Ceará, a expõe às intempéries do clima e às adversidades causadas pelo solo pedregoso. A falta de água é um problema recorrente para essa Cooperativa.

O Assentamento A iniciou seu processo de formação em 1986, quando um grupo de pessoas organizou uma associação com a finalidade de conquistar o direito de moradia e trabalho para os agricultores da região. O conflito, que deu origem à luta pela conquista da

terra, se deu ainda em 1970, motivado, inicialmente, pelas relações de arrendamento de terra na Fazenda Santana. Na ocasião, diversas entidades mediaram o conflito, podendo se destacar o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (CPT), as Comunidades Eclesiais de Bases (CEBs) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

A conquista da terra se deu em 1987, beneficiando 54 famílias à época. Hoje são 71. Com a posse dos 3.212 hectares, as casas foram construídas em uma agrovila, sendo todas elas concentradas em um único espaço. No centro do terreno, destinado para habitação, foram instaladas a sede da Cooperativa, a igreja e a escola de ensino fundamental. Os terrenos da periferia deste terreno foram destinados para as moradias, formando um retângulo. Esta configuração espacial facilita a organização do assentamento e da Cooperativa.

Inicialmente, os agricultores organizaram-se em uma associação, que depois foi transformada em cooperativa. A Cooperativa A foi criada em 1990 já com uma perspectiva solidária, na medida em que geria suas atividades com a participação da maioria dos assentados. Para facilitar a gestão das demandas da cooperativa e do assentamento, as atividades eram setorizadas, existindo o setor de pecuária, de infraestrutura, de educação etc.

A terra conquistada não é propriedade individual, mas de todo sócio beneficiário e, nesse sentido, o trabalho é prioritariamente coletivo. Além de organizar a produção do assentamento, a cooperativa tem o objetivo de contribuir para a capacitação e educação dos seus cooperados e de todos os assentados e apoiar as iniciativas relacionadas à promoção e realização da reforma agrária.

A gestão da cooperativa está atrelada à do assentamento. Muitas vezes os espaços deliberativos são responsáveis por debater e decidir questões do assentamento que transcendem à Cooperativa. São debatidas nas reuniões as demandas produtivas, questões referentes à escola do campo, às atividades da igreja e ao convívio dos assentados.

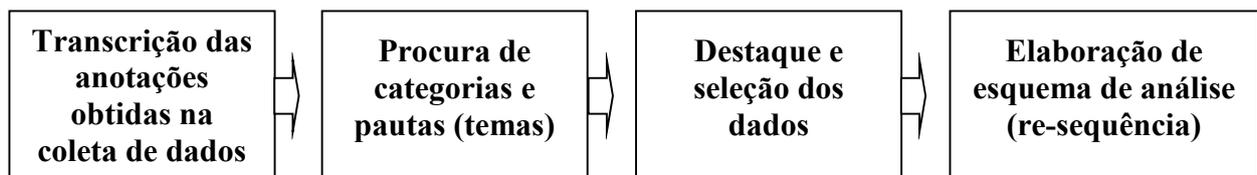
O assentamento foi considerado por Araújo (1998) o mais avançado da região, sendo referência de organização, de desenvolvimento da produção e de qualidade de vida. Em 1996, a Cooperativa já havia construído armazéns, uma capela, uma bodega comunitária, o centro de manejo, o aprisco, uma mini indústria de raspa de mandioca e uma barragem de médio porte (ARAÚJO, 1998). Nesse mesmo período, foi implantada a produção de fruticultura irrigada por microaspersão, com 3,5 hectares de banana (duas variedades) e 1 hectare de mamão havaiano. A Cooperativa adquiriu 800 hectares de terra, que foram destinados à produção de alimentos para o rebanho de bovinos, ovinos e caprinos do assentamento. (ARAÚJO, 1998).

Contudo, a grande distância e a dificuldade de acesso às estradas da região dificultam o desenvolvimento da produção cooperativa. A estrada mais próxima está a 20 km de distância, sendo necessário ainda percorrer 33 quilômetros de estrada asfaltada até o centro da cidade. A sede do município está a 40 quilômetros de estrada de terra e o terreno é extremamente acidentado, dificultando ainda mais o acesso de caminhões.

3.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações coletadas no percurso da pesquisa foram tratadas e analisadas conforme o modelo ilustrado no *Framework* apresentado a seguir.

Figura 6 – Esquema de Análise das Informações



Fonte: Richardson (1985)

Os dados coletados por meio de gravações, filmagens e anotações foram transcritos e analisados primeiramente na sua ordem cronológica. Em seguida, identificaram-se suas unidades de contexto (frases) e suas unidades de sentido (palavras), daí procedeu-se então a reunião das unidades de contexto por temas e relações comuns evidenciados pelas unidades de sentido. Este processo de categorização permitiu a identificação e reorganização das informações em tópicos-chave e categorias.

A partir da categorização elaborada, o pesquisador revisitou as informações, seguindo a elaboração do argumento sequencial, possibilitando, assim, o confronto das categorias encontradas no campo com as categorias de análise observadas à luz do referencial teórico. Esta etapa permitiu escolher, dentre as informações coletadas, as ideias ilustrativas que estão na quinta seção desta dissertação.

4 RELATO DA PESQUISA-AÇÃO

Como registrado na Metodologia, esse trabalho tem como base principal uma pesquisa-ação, sendo necessário, para um melhor entendimento da análise das informações

colhidas durante a pesquisa de campo propriamente dita, fazer um relato do trabalho realizado no ambiente da investigação.

A presente pesquisa teve início em março de 2015, e, como já foi enfatizado, com a metodologia de uma pesquisa-ação. Assim, depois de escolhido o tema, iniciou-se a revisão da literatura e, de logo, os contatos iniciais foram efetivados com as cooperativas e com a direção do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST.

Em junho de 2015, quando o pesquisador visitou quatro cooperativas ligadas ao MST, no interior do estado do Ceará, pôde conhecer um pouco mais do campo de estudo e observar algumas características que o auxiliaram na escolha das duas cooperativas que participaram da atividade.

Foram observadas a capacidade produtiva, a quantidade e a eficácia das reuniões, a participação dos produtores e a habilidade dos gestores, além do interesse do grupo em receber o pesquisador. A partir da definição dos componentes da pesquisa, foi iniciada a fase exploratória (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO E SILVA, 2006; VERGARA, 2005).

Em outubro do mesmo ano, foi realizada a segunda visita às cooperativas, quando os participantes foram reunidos e questionados quanto aos problemas da organização. Essa etapa foi gravada e filmada. Identificaram-se, após a análise das gravações, os problemas pontuados e iniciou-se a elaboração do diagnóstico, o que resultou na escolha de duas demandas centrais: a falta de gestão financeira e as disfunções relacionadas à participação dos sócios nas atividades produtivas e gerenciais da cooperativa.

Várias demandas foram apresentadas durante as reuniões, e muitas não podiam ser solucionadas com uma simples melhoria das práticas gerenciais ou demandavam esforços que os envolvidos não teriam capacidade de dispender naquele momento. A escolha dos problemas se deu por serem comuns às duas organizações e por não demandarem recursos onerosos que inviabilizassem a pesquisa.

Iniciou-se, em seguida, a segunda fase com a coleta de dados objetivando auxiliar na definição de alternativas atenuadoras das disfunções gerenciais. É importante salientar que, à medida que os participantes iam apresentando os problemas organizativos, diversas soluções emergiam das suas falas, o que foi tornando o trabalho uma elaboração coletiva. Logo após, definiu-se, a distância, as ações que deveriam ser implementadas imediatamente. No período em que não estava no campo, o pesquisador mantinha contato com os cooperados por meio de diversas plataformas de comunicação *on-line*, como o *WhatsApp*, o *Facebook* e o *E-mail*. Foram escolhidas as seguintes ações: instalação de um programa de gestão nos computadores; treinamento dos cooperados responsáveis pelo lançamento dos dados no programa, com

momentos práticos para a elucidação de dúvidas; e a elaboração e execução de um modelo de administração do relacionamento da empresa com os sócios.

A terceira visita ocorreu em março de 2016. Nessa data, foi realizada a instalação do *software* nos computadores e os primeiros espaços de formação dos responsáveis, além de reunião com os cooperados para definir diretrizes para a criação do modelo de gestão do relacionamento. O *software* que foi escolhido atendia aos seguintes critérios: gerenciar estoque, registrar entradas e saídas de dinheiro do caixa, informar a movimentação dos sócios, tanto na figura de fornecedores como na de consumidores, gerar relatórios diários e por períodos definidos, além de registrar vendas utilizando código de barra. Esses requisitos supriam as demandas das duas cooperativas por maior controle e clareza dos demonstrativos financeiros.

As diretrizes para elaboração do modelo de gestão do relacionamento com os cooperados seguiram três dimensões: a definição das obrigações dos cooperados, dos benefícios dos integrantes adimplentes e da caracterização do associado inadimplente. Foi elaborada uma proposta e apresentada para os dirigentes das cooperativas na quarta visita, que ocorreu em maio de 2016. Essa proposta foi formulada seguindo as sugestões dos sócios das duas cooperativas e as informações colhidas em intensa pesquisa bibliográfica e documental. Em seguida, foi submetida à análise e ao questionamento dos cooperados e alterada na ocasião. Após a adaptação, a proposta foi apresentada novamente na viagem seguinte, em junho do mesmo ano.

Apresentou-se como obrigações dos cooperados: destinar à cooperativa a quantidade de produção acordada no início do período; destinar uma diária por semana ao trabalho coletivo da cooperativa (ficando facultado ao cooperado a possibilidade de pagar o valor da diária à cooperativa); e participar de todas as reuniões da cooperativa. Os benefícios sugeridos para os cooperados adimplentes foram: dez por cento de desconto nas compras realizadas no mercado e prioridade no acesso a financiamentos e benefícios, à utilização do maquinário da cooperativa, aos cursos disponibilizados pela cooperativa, às viagens realizadas pela cooperativa, à venda da produção à cooperativa com abono de cinco por cento sobre o preço de mercado.

Após, elaboraram-se os seguintes critérios para caracterizar o cooperado como inadimplente: faltar mais de três reuniões seguidas (exceto as faltas justificadas por viagem realizada pela cooperativa e por apresentação de atestado médico); destinar mais de trinta por cento da sua produção individual para atravessadores; e faltar ou não pagar mais de três diárias de trabalho coletivo. Foi proposto ainda que parte do lucro líquido da cooperativa,

referente a cada período contábil, fosse destinada para rateio entre os sócios. Essa divisão deveria ser feita de forma proporcional a quanto cada cooperado movimentava financeiramente na cooperativa. Com o desenvolvimento do modelo, tinha-se a pretensão de incorporar a essa conta outros dados de participação do associado, como participação em reunião e execução de trabalho coletivo.

Durante a visita de junho, foi realizado um acompanhamento com os cooperados responsáveis pela manipulação do *software*. Constatou-se, que, no período, a Cooperativa A já realizava todas as vendas do mercado utilizando dois computadores ligados em rede e equipados com leitores de código de barra e já havia cadastrado todos os produtos no sistema e realizado a contagem de todo o estoque, sendo também possível gerenciar as entradas e saídas de produtos, assim como gerar relatórios que auxiliavam na composição de pedidos aos fornecedores. Contudo, as movimentações da cooperativa fora do mercado não haviam sido informatizadas, seguindo o mesmo processo anterior.

Na Cooperativa B, não houve avanço na implementação do *software*. Apesar de o programa ter sido instalado no computador da cooperativa e de uma responsável, indicada pela diretoria, ter sido orientada quanto à sua utilização, a manutenção dos dados foi abandonada, logo após a saída do pesquisador do assentamento. Após a visita de junho, a comunicação com a diretoria dessa Cooperativa ficou cada vez mais difícil, não havendo retorno das ações planejadas para o empreendimento. Em diversas ocasiões, tentou-se entrar em contato, mas com pouco sucesso. Desta forma, as atividades não tiveram encaminhamento concreto durante o período.

Em outubro de 2016, durante a sexta visita, ainda se tinha dificuldades em falar com os diretores das cooperativas. O período eleitoral influenciou negativamente a dinâmica das duas organizações. Na Cooperativa A, houve alguns atritos entre famílias que tinham candidatos diferentes. Entretanto, houve uma reunião com a diretoria da cooperativa e outra com os responsáveis pelo mercado, as quais foram gravadas. No mercado, os responsáveis já controlavam as vendas para os cooperados, faltando apenas registrar a movimentação dos sócios como fornecedores para viabilizar a implementação do modelo de relacionamento com o cooperado, conforme proposto. As movimentações internas da cooperativa ainda não tinham sido informatizadas. Nesta visita à Cooperativa A, identificou-se uma dificuldade de avanço dos critérios propostos para o modelo de relacionamento com os cooperados. Desta forma, a partir da discussão com os diretores, foi decidido simplificar o projeto. Avaliou-se que seria possível apenas definir os critérios de rateio proporcional do lucro.

Na Cooperativa B, houve apenas uma reunião com as mulheres do setor de artesanato, na qual foi proposta a realização de um trabalho de precificação dos produtos, com a intenção de tornar mais eficaz o controle dos gastos do setor. Esta reunião foi gravada para análise posterior da discussão.

Em novembro, a penúltima visita às cooperativas foi realizada. Segundo relato dos diretores da Cooperativa A, a proposta de rateio proporcional de parte do lucro líquido foi debatida nos núcleos de base e recebida com bastante entusiasmo pela maioria dos cooperados. Ficou decidido, então, que trinta por cento das sobras seriam distribuídas em cada período, seguindo a proporção de compra e venda realizada por cada cooperado no mercado, enquanto setenta por cento seriam destinados para investimentos.

A última fase da pesquisa-ação foi realizada em dezembro de 2016. Parte dos cooperados de ambas as organizações foram questionados individualmente sobre o processo e os resultados das ações implementadas. No total, foram colhidas 17 entrevistas individuais, sendo 10 dos cooperados da Cooperativa B e 7 da Cooperativa A. Nesta última, ainda foi realizado um grupo focal com a diretoria.

Na última visita às cooperativas, identificou-se que o avanço do projeto se deu de forma distinta em cada uma delas. Na Cooperativa A, ao fim do projeto, os cooperados podiam gerenciar entrada e saída de estoque, o fluxo de caixa da cooperativa, a movimentação realizada por cada sócio, tanto como consumidor como fornecedor. Em relação ao modelo de relacionamento com o cooperado, o principal avanço se deu na implementação do rateio das sobras proporcionalmente à contribuição de cada sócio. No entanto, as discussões haviam sido iniciadas para a inclusão do critério de participação individual nas atividades da cooperativa.

Na Cooperativa B, o projeto não conseguiu avançar nada nas ações propostas. Apesar de o programa ter sido instalado no computador da cooperativa, ele não foi utilizado e não gerou nenhum dado. As discussões em torno da gestão do relacionamento com o cooperado não foram levadas para a base do assentamento e não obtiveram encaminhamento prático até o final do projeto.

5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA DE CAMPO

Na ocasião da última visita realizada em dezembro de 2016, resolveu-se concluir o trabalho de pesquisa, aproveitando-se as entrevistas realizadas para se investigarem os aspectos que também fazem parte do contexto desta Dissertação, os quais se encontram

divididos em dois tópicos principais: O Impacto da Gestão Dual e o Alcance dos Objetivos e das Práticas Gerenciais.

5.1 O IMPACTO DA GESTÃO DUAL NAS COOPERATIVAS

Esta seção está dividida em três sub-tópicos, definidos como Participação, Tomada de Decisão e Modelo Racional. Esta configuração se deu pelas categorias encontradas no referencial teórico. Assim, pôde-se analisar como os três elementos formadores dos modelos de gestão estudados nesta pesquisa interagem nas organizações em questão.

5.1.1 Participação

A participação é uma das questões mais explícitas em todos os ambientes do campo vivenciados durante a pesquisa. A dinâmica de atuação dos camponeses na vida cotidiana da comunidade configura uma complexa rede de espaços deliberativos, não apenas na questão da produção, mas nos espaços da Igreja, nas reuniões dos núcleos de base, na construção contínua da escola do campo etc.

Desta forma, os assentamentos *locus* da pesquisa se demonstraram como ambientes com grande nível de participação. Em ambos pôde-se perceber que os integrantes das cooperativas são ativos nos diversos espaços deliberativos da comunidade. As reuniões dos núcleos de base debatem desde os conflitos familiares existentes na comunidade até o papel estratégico da escola do campo e da cooperativa.

Ao ser questionada acerca das dificuldades da gestão da empresa, uma das jovens cooperadas da Cooperativa A demonstrou que as demandas da organização vão além dos limites dela mesma, quando relatou esta situação: “essa família não concorda muito com as ideias dessa família, aí a gestão, de maneira junta, tem que fazer com que isso melhore.” (Cooperado A7).

Contudo, enquanto em uma das cooperativas os espaços deliberativos se confundiam, havendo discussões acerca da escola, das atividades da igreja, dos problemas cotidianos comunitários, dos espaços e das pautas do movimento em uma simples reunião de sócios, na outra, as pautas eram tratadas nos seus espaços específicos, distinguindo-se, assim,

os assentados que participam de forma mais orgânica de um espaço em detrimento de outro. Esta distinção gera formas díspares de compreensão do cooperativismo e de como conceber e conduzir a organização produtiva da comunidade, gerando conflitos internos e acentuando as dificuldades organizativas.

Outra diferença entre as duas cooperativas estudadas, no que tange ao aspecto da participação, é a forma de lidar com a inclusão dos jovens na organização. Enquanto na Cooperativa A esta inclusão é encarada como um objetivo importante, os sócios da Cooperativa B fazem este debate com grande dificuldade. Na Cooperativa A é consenso entre os diretores e cooperados que o alcance dos seus objetivos só pode se dar de fato com a entrada efetiva da juventude, assim como a apropriação dos espaços deliberativos da organização por parte dos filhos e das filhas dos sócios. Isso pode ser percebido na fala de um de seus integrantes, quando questionado sobre a entrada de novos membros e da juventude na cooperativa:

[...] a gente tem que avançar mais no sentido de associar o maior número de sócios que a gente puder, que é uma forma de você potencializar mais a cooperativa, porque se você tem mais sócios, você tem mais participação, você tem mais força para desenvolver várias demandas e projetos da cooperativa (Cooperado A2).

Os diretores da Cooperativa B divergem quanto ao processo de entrada dos filhos dos assentados nas atividades produtivas. As falas dos interlocutores nas reuniões, nos grupos focais e nas entrevistas individuais evidenciam que, enquanto alguns se preocupavam com a renovação do quadro de sócios, com a modernização dos processos produtivos e gerenciais e com a evasão da juventude do campo, outros preocupavam-se com o desequilíbrio dos rateios destinados a cada família e a perda de patrimônio, ocasionada pela entrada de sócios que não integralizam capital.

Os cooperados de ambas as organizações indicaram complicações que geram um esvaziamento dos espaços deliberativos e nas atividades coletivas da cooperativa. Pôde-se perceber que, segundo os sócios, são cinco os motivos principais para que não haja a participação da totalidade dos membros nos espaços, a centralização das informações, a incompreensão das discussões, a coerção e submissão, a impossibilidade de crescimento econômico e o comodismo. Uma das razões salientadas pelos cooperados para a diminuição do envolvimento de parte dos integrantes é o comodismo ou a falta de ambição de crescimento econômico. Este motivo foi observado nas duas cooperativas, como se verifica nas citações a seguir:

[...] nós temos assentado tipo um agregado, ou seja, acolá no seu canto, lá no seu bom, no seu bem-bom. (Cooperado B3).

[...] só a minoria que tem aquela vontade de crescer, de contribuir, né? (Cooperado B4).

[...] a própria coordenação desmotiva em chamar o povo ou colocar até em pauta uma prioridade. Acaba que algumas pessoas acham que já está bom aquilo, já tem um carro, uma moto, a mulher empregada. (Cooperado A3).

Uma questão que eu vejo assim, que a gente sabe que todo assentamento passa por isso, por essa dificuldade, a dispersão né, o comodismo às vezes de algumas famílias de assentados, acham que chegou no assentamento, conseguiu a terra, conseguiu sua vaca de leite, conseguiu um patrimônio e já tá bom. Às vezes não quer mais lutar, não quer mais se envolver no processo organizacional da cooperativa (Cooperado A2).

Nas falas dos quatro cooperados, percebe-se que parte dos sócios aparenta estar satisfeita com o padrão de consumo alcançado. Esse sentimento faz com que o esforço necessário para participar das atividades da organização seja considerado como muito elevado.

Outro motivo é a falta de conhecimento sobre as diversas questões debatidas nos espaços deliberativos, o que gera desinteresse nos cooperados que não compreendem o que está sendo posto em pauta e não conseguem opinar nas tomadas de decisão. Esse desinteresse pôde ser percebido nos comportamentos dos sócios durante as reuniões.

A reação descrita pela integrante do conselho fiscal da Cooperativa B ilustra as atitudes de alguns associados: “Tipo assim, você só faz concordar, tipo calango, só faz concordar, balançar a cabeça e dizer que está tudo certo, ou tem a outra expressão de dizer estou vendo tudo, mas fico calado e faço de conta que estou mudo.” (Cooperado B11). Pôde-se observar no contexto da fala que o comportamento relatado pela conselheira fiscal era causado pela dificuldade de assimilação dos conteúdos postos em diálogo ou pela condição desigual de argumentação dos cooperados. O pesquisador percebeu que, principalmente nas reuniões onde estavam presentes os membros da diretoria com os demais sócios, sempre havia participantes dispersos, que não prestavam atenção nas falas ou se ausentavam do ambiente de debate várias vezes.

A perda de credibilidade e a desconfiança dos cooperados para com a diretoria também foi um elemento apresentado como determinante para o afastamento dos sócios das atividades produtivas e das discussões em geral. Segundo o Cooperado B11:

[...] os cooperados todos do assentamento não compreendem e nem, tampouco, têm confiança principalmente no trabalho da diretoria, do povo que estão à frente da cooperativa. Há uma certa desconfiança que isso acaba desvinculando o processo. (Cooperado B11).

A pessoa responsável pelo mercado da Cooperativa A afirmou que “às vezes é difícil de trabalhar com gente por isso, né?, a desconfiança [...]” (Cooperado A7). Essa questão foi citada algumas vezes pelos associados da Cooperativa A, pois a movimentação de dinheiro é muito grande no mercado e muito complexa de ser demonstrada claramente para os cooperados.

Na Cooperativa B, a perda de credibilidade da cooperativa é influenciada por outra questão. Segundo a integrante do conselho fiscal, “ainda há uma forma ditatorial dentro muito séria.” (Cooperado B11), o que também afasta os cooperados das atividades. A falta de democracia interna, gerada pela dominação do ambiente deliberativo, pôde ser percebida pelo pesquisador em vários momentos do trabalho de campo. Um dos cooperados, ex-presidente, mas que não assume nenhum cargo da diretoria da cooperativa há mais de 20 anos, domina de diversas formas os espaços de discussão da organização.

Eu acho que uma grande dificuldade nossa é que nosso pessoal não conhece bem o que é o cooperativismo. A própria diretoria, quando não conhece, às vezes, entende que uma cooperativa é igual uma associação, e não é. Vocês estudam, sabem disso, são realidades diferentes, aí o pessoal querem levar as coisas do mesmo jeito, a prestação de contas do mesmo jeito, da cooperativa, da associação, e não é. A cooperativa, já está dizendo, ela tem fim lucrativo, a associação é uma entidade sem fim lucrativo, e a associação, você sabe disso mais do que eu, ela não é uma organização. As associações são forma, organização é uma cooperativa, associação, sindicato, não são organização, são forma de organização. (Cooperado B2).

Essa fala é um exemplo das formas de argumentação técnico-burocráticas empregadas pelo cooperado que, apesar de sua pouca instrução, utilizava o regimento, o estatuto e as leis do cooperativismo para inviabilizar a argumentação dos demais sócios e até mesmo do pesquisador:

Aí, o que acontece, aí eu dizia para vocês, olha vocês têm que pegar isso e isso e isso. Existe a lei de 1864, eu acho que é essa, que fala de todos os símbolos do cooperativismo, porque têm algumas coisas que não podem. O que você tem que inserir só pode ser uma forma de funcionar, a forma de trabalhar que você diverge uma da outra, mas o controle do cooperativismo é uma doutrina, não tem como mudar, e eu acho que vocês se lembram que eu disse isso. E era isso que eu acho que era a grande coisa. Por isso que eu disse para vocês que vocês tinha que pegar uma cartilha e estudar, para vocês aplicarem exatamente e ver, aí vocês tinha visto a necessidade do [Assentamento B] (Cooperado B2)

Nessa fala são percebidos os elementos de coerção que o cooperado se utilizava nos espaços de debate. Mesmo quando se tratava de uma entrevista apenas entre ele e o pesquisador, os argumentos técnicos, sem embasamento, e o discurso imperativo e aviltante

eram percebidos. Por diversas vezes, a equipe presenciou este cooperado ensinando para os integrantes da diretoria as formas que ele julgava corretas de realizar algumas atividades. Isso se dava, em especial, quando se tratava das mulheres: “[...] a comadre [Cooperado B13] está melhorando um pouco, que ela já trabalhou na minha gestão por duas vezes. Então ela faz os recibos bem feitos, mas a [Cooperado B14], por não ter conhecimento...” (Cooperado B2)

O tom imperativo da voz presente em suas falas também inibem as discussões nos espaços deliberativos. Este tipo de abordagem pôde ser observado não apenas nos ambientes da cooperativa, mas também em reuniões das comunidades. Durante reunião em uma das comunidades do assentamento, o filho de um assentado relatou a desconfiança que tinha especificamente em relação a esse sócio.

Constatou-se também que o retorno econômico dos sócios é um elemento que exerce influência significativa no nível de participação em ambas as organizações. Os cooperados destacam que as empresas devem organizar a produção e garantir a compra dos produtos, como se pode perceber nas falas dos integrantes das duas cooperativas:

Eu acho que dos desafios grandes da nossa organização o maior é a nossa organização interna de produção. Aí as outras coisas a gente vai conseguindo organizar. (Cooperado B11).

Porque assim, o que motiva o sócio, o que eu percebo como sócio, é ele sentir-se valorizado e ele perceber que a cooperativa, ela é uma oportunidade, ela vai potencializar ele, ela vai valorizar ele, aquilo que ele produz a cooperativa garante a compra de forma digna. A cooperativa busca outras alternativas para desenvolver o quadro. (Cooperado A2).

Contudo, identificam-se abordagens diferentes. Enquanto na Cooperativa B a visão é mais economicista, na Cooperativa A, existe um entrelaçamento da percepção solidária com a econômica. Nesta, a valorização da produção está relacionada à valorização do indivíduo. Assim, o simples anúncio de que a distribuição das sobras será feita de forma proporcional e a clareza na demonstração da movimentação financeira da cooperativa já apresentaram resultados positivos quanto à participação dos sócios da Cooperativa A, como afirma a tesoureira.

[...] porque a gente vê os associados agora mais motivados, participando das tarefas coletivas, dos trabalhos, nas contribuições. Eles estão mais iniciativos, mais motivados, porque antes eles não... a gente passava para eles contribuírem, para ir trabalhar, eles não queriam, né?, e agora com essa divisão de sobra, eles mesmos estão procurando a gente. [...] visando a sobra, né? Hoje em dia tem que ter a motivação para as pessoas estarem participando. (Cooperado A1).

Na Cooperativa B, os relatos induzem ao entendimento de que os sócios participam de espaços deliberativos apenas quando a pauta irá tratar de algo que tenha impacto direto na vida deles. Ou seja, o envolvimento da maioria dos sócios não se dá pela gestão coletiva da empresa ou da vida comunitária, mas pela defesa dos seus interesses individuais. “Há três anos atrás a gente começou a colocar regras, definir, dizer que o desmatamento teria que ser decidido na assembleia. Portanto, quando tem uma assembleia para discutir desmatamento, vem muita gente.” (Cooperado B11). A definição da área que será destinada para desmatamento delimita o quanto cada família poderá plantar e em que terreno. Essa decisão interfere no potencial produtivo dos indivíduos. Então, quando o debate gira em torno desses assuntos, mais pessoas comparecem às reuniões, como se pôde ver pela afirmação da associada.

5.1.2 Tomada de Decisão

Os processos de tomada de decisão dos integrantes das duas cooperativas puderam ser observados durante as atividades de campo, assim como nas entrevistas individuais e nos grupos focais. Foram identificadas as dimensões que influenciam os gestores e sócios de cada organização.

Como sugere a base teórica deste trabalho, são principalmente dois fatores que interferem nas decisões dos cooperados. O primeiro refere-se a em que aspectos elas estão baseadas, se nas demandas do mercado ou nas necessidades sociais dos cooperados, o segundo trata de onde partem essas deliberações.

Quanto à influência do mercado nas decisões, os integrantes da Cooperativa A salientaram os limites da demanda local e a necessidade de expansão para as cidades vizinhas. Ao perceber que, mesmo ampliando significativamente o volume da oferta de produtos do assentamento, as famílias da região não têm a capacidade de aumentar seu consumo, os cooperados definem como estratégia da organização a abertura de novos pontos de venda em outros locais.

A gente tem que atingir também, como cooperativa, outros públicos, porque eu acho que nosso comércio aqui local ele já atingiu o público que deveria atingir. Eu acho que ele não consegue mais passar além disso aqui, localmente, restrito aqui, e vejo que tem que buscar outros espaços, levando produção, tendo espaço da própria cooperativa no nosso município, na circunvizinhança [...]. Eu acho que ela tem que atingir os mais diversos públicos e ocupar os mais diversos locais. (Cooperado A2).

A Cooperativa B tem maior facilidade de expansão do mercado consumidor de seus produtos. A cooperativa participa de feiras periódicas tanto na cidade sede do município como na capital do estado. Essa possibilidade é corroborada para a definição da estratégia da organização, inclusive para que o comércio local seja secundarizado.

E aí o que acontece hoje é muito ruim para [o Assentamento B] pensar em um comércio [mercantil], e aí ela tem que fazer todas as indicações, aí tem que trabalhar o incentivo à produção, tem que receber a produção de todos aqueles associados, para exatamente trabalhar com todos eles, aí ela pode ter um comércio, que ela centralize, receber a produção de seus associados aí aquilo incentiva ele vim comprar ali. (Cooperado B2).

A disponibilidade de mercado consumidor é um dos fatores que interferem nas decisões das duas cooperativas, como por exemplo, na relação com os sócios, uma vez que, quanto mais facilidade de chegar até o consumidor ou de o comprador chegar até ele, como, por exemplo, um atravessador, mais difícil de o quadro de cooperados se distanciarem da organização.

Outro fator ressaltado pelos sócios foi a necessidade de agregar valor aos produtos da cooperativa. Assim, surgiu como alternativa a criação de uma agroindústria que possibilitasse acessar o consumidor final, por exemplo, beneficiando a produção de feijão dos cooperados e produtores da região, embalando e vinculando a uma marca.

Outra coisa também, que eu vejo economicamente que a gente tem uma certa dificuldade é na questão de a gente agregar valor ao nosso produto. Hoje [Assentamento A] têm muitas coisas que nós produzimos, que nós não conseguimos agregar valor, certo? Por exemplo, no caso do feijão: o feijão a gente não tem uma marca hoje do feijão ainda, uma marca cooperativa, no qual a gente já embale, já com a nossa marca, já jogue no mercado para agregar mais valor. Hoje ele é vendido em saca. (Cooperado A5).

Essa estratégia revela que a concorrência das grandes marcas nacionais e internacionais chega até nas localidades mais distantes dos centros urbanos. Desta forma, o mercado exige que os produtos de qualquer empresa, cooperativa ou não, se ajustem à estética do ramo do negócio, com as embalagens, rótulos, cores, texturas, odores etc.

Pode-se agregar valor, também, através da adequação dos produtos às normas e aos requisitos que os habilitem a utilizar algum selo que garanta qualidade, como a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde - CIF ou o selo orgânico.

A dificuldade hoje, na parte da pecuária, que é ovinos e caprinos, é ter um CIF, que legaliza né, até para participar dos projetos sociais do Governo, o PNAE, PAA, coisas parecidas assim, e com esse CIF vamos melhorar nosso produto. (Cooperado A3).

Esse selo legalizaria os produtos da cooperativa e permitiria a concorrência com os grandes produtores de carne do país, além de possibilitar a entrada da cooperativa em programas do governo. Assim como esse, o selo orgânico, que também foi citado pelos cooperados como uma necessidade, é obrigatório para a comercialização em qualquer rede de supermercado.

Existem mercados em algumas cidades, que no mercado mesmo ele possui uma área só para produtos orgânicos, enquanto aqui na nossa região não existe isso. (Cooperado A5).

Isso a gente sempre tenta recomeçar a cooperativa pra essa parte de comercialização, principalmente o mel. Proposta de abrir mercado, principalmente no próximo ano, ter um mercado de Boa Viagem, exatamente pra gente expor os produtos do assentamento. Um desses pode ser o mel, e tentar botar no mercado. Está tendo um voto aí com o mel, pra legalizar, e pra se próximo ano tiver uma boa produção fazer isso, né? (Cooperado A3).

Na Cooperativa B identificou-se a mesma preocupação com a qualidade e adequação dos produtos. Para o cooperado entrevistado, não há possibilidade de crescimento da cooperativa, se não houver valor agregado, demonstrando a influência que o mercado exerce também nesta cooperativa.

Olha, eu lhe respondo uma coisa, pode ter o melhor maquinário, melhor estrutura de qualidade, se não tiver valor, pode esquecer, porque não vai desenrolar não. O que se faz concorrer no mercado é, de qualidade, se chama valor, o pessoal vai em cima do valor. (Cooperado B2).

Existe também a preocupação de padronizar a produção da região, pois a farinha e a goma fresca são feitas nas casas de farinha das famílias e cada uma segue seu próprio processo, havendo cores e texturas diferentes dos produtos.

Nós temos tudo para produzir certinho, temos tudo para isso, um produto de qualidade. Porque produzimos produtos variados, porque nós ainda não temos um parâmetro. Estou dizendo, hoje dificilmente os nossos produtos, eles são produtos avançados. (Cooperado B10).

Percebe-se que o elemento cultural intrínseco ao processo de produção de cada família não faz parte das preocupações dos cooperados entrevistados. A inquietação está diretamente relacionada às exigências do mercado.

Outro fator é a comparação dos custos de produção da cooperativa e de seus concorrentes. Esse elemento gera tensão sobre os processos produtivos executados pelos agricultores. Os cooperados percebem que o modelo adotado pelos concorrentes envolve menos custos.

Não tem como comparar a mão de obra da pessoa com a mão de obra de uma máquina que os caras, se vão capinar ou limpar, pulveriza com o avião, morre todo o mato, né?, então, a gente não tem como competir, porque a gente vai fazer tudo isso de uma forma braçal, só que de uma certa forma o produto é muito mais saudável. (Cooperado A5).

Contudo, mesmo com a compreensão de que a forma que eles produzem, sem utilizar veneno e com técnicas agroecológicas, o produto chega mais caro no mercado, a cooperativa mantém a decisão de ter este tipo de prática por uma questão social. A produção agroecológica não se trata de posicionamento de mercado, mas de uma postura política, segundo a qual a saúde dos trabalhadores rurais e a produção de alimentos saudáveis são priorizados frente ao lucro. Nesse sentido, as duas cooperativas adotam o modelo agroecológico. É proibido utilizar veneno nos assentamentos. Porém, não foi possível observar nas falas dos integrantes da Cooperativa B, durante as entrevistas e os grupos focais gravados, a preocupação com a elevação nos preços gerado pelo método.

Identificou-se também, algumas decisões que sofrem influência das necessidades sociais dos cooperados, como a de implementar um sistema computadorizado para simplificar os processos gerenciais e de controle do empreendimento.

Hoje é uma necessidade, né?! Porque facilita tanto pra quem está lá dentro, quanto ajuda no controle, pra fazer balanço, e hoje a gente precisa passar três dias pra fazer um, e com o *software* fazemos isso no mesmo dia. (Cooperado A5).

Para o cooperado entrevistado, essa demanda se dá pela necessidade de facilitar o trabalho dos responsáveis, assim como tornar mais clara a prestação de contas da cooperativa, diminuindo as desconfianças dos sócios que não estão ligados diretamente à gestão.

Pôde-se perceber também que as ações sociais da Cooperativa B não têm sido colocadas em prática. Contudo, as demandas por educação, saúde, segurança, assistência social etc. podem ser consideradas como fatores que interferem nas decisões. Assim, evidencia-se a dicotomia entre as lógicas solidária e econômica, pois põe em xeque a decisão de destinar o pouco capital acumulado pela cooperativa.

No estatuto da cooperativa diz que ela tem que ter uma contrapartida para investir na educação, para contratação de professor, contratação de técnico, para melhorar a

qualidade de vida social dos cooperados. Mas na nossa cooperativa só aconteceu isso, que ela investiu em assistente social, ela já investiu em contratação de professor, já organizou melhor essa parte, só no início da sua fundação. Ela foi fundada em 91, 93 e 94 ela teve essa figura muito bem trabalhada. (Cooperado B11).

Outro critério observado para avaliar o poder de influência das demandas sociais nas decisões dos cooperados foi a relação da cooperativa com os demais equipamentos dos assentamentos, como as escolas, o posto de saúde e a casa dos técnicos. Notou-se, durante as visitas e conversas informais, que existiam diferenças nas responsabilidades assumidas por cada organização.

Verificou-se, em diversas situações, que os integrantes da Cooperativa A discutiam a necessidade de fazer reformas na escola e nos espaços comuns do assentamento e, sempre que possível, os reparos eram feitos. Já na Cooperativa B, esse tipo de proposição nunca foi presenciado, apesar da evidente necessidade de consertos na escola do campo.

Em algumas viagens para o acompanhamento das ações do projeto, o pesquisador testemunhou a pintura das casas dos técnicos, da fachada da cooperativa, da escola do campo, assim como a reposição de azulejos que haviam caído e reparos na quadra, executados com financiamento da Cooperativa A. No assentamento onde se localiza a Cooperativa B, constatou-se a necessidades dos mesmos reparos, pintura da escola, reposição dos azulejos caídos, reforma da cobertura da quadra etc. Todavia, não se tomou conhecimento de terem ocorrido, durante o período da pesquisa, discussões nas reuniões da cooperativa sobre esse tema. Entretanto, soube-se que em períodos anteriores algumas medidas haviam sido tomadas com o objetivo de melhorar a vida dos assentados e de contribuir com a educação dos camponeses, como se observa na fala da conselheira fiscal.

Agora, para a decisão do rateamento foi feita a assembleia no final do ano e aí é perguntado livremente para todo mundo. Aí teve um cooperado que disse ‘não, acho bom que esse nosso produto, esse nosso dinheiro, fique aí para a gente comprar um bem para a cooperativa, um bem para nós todos, um bem coletivo’, que foi... que nós chegamos na culminância da compra de um ônibus, que é o ônibus que hoje faz transporte escolar no assentamento. (Cooperado B11).

5.1.3 Modelo Racional

Enquanto a racionalidade substantiva é orientada pelo bem comum, ou seja, predomina nos âmbitos da família, da vizinhança, dos ambientes em que os contatos primários prevalecem sobre os demais, a racionalidade instrumental é orientada por um

cálculo utilitarista das consequências das decisões dos indivíduos, voltado para o acúmulo de lucro, por regras técnicas e apoia-se no saber empírico. (RODRIGUES; BRZEZINSKI, 2013).

A racionalidade instrumental privilegia os meios para fins de acumulação enquanto a racionalidade substantiva supõe uma satisfação pessoal pautada em valores morais do bem comum, com impactos na auto-realização e na satisfação. (PIMENTEL et al., 2010, p. 7)

A racionalidade substantiva está baseada em valores sociais, como a solidariedade, a espontaneidade, o bem comum, o compartilhamento das informações e do conhecimento. (PIMENTEL et al., 2010).

Como se pode observar a seguir, o cooperado entrevistado afirma que o critério adotado para decidir se antecipa ou não recursos para os sócios é o histórico do relacionamento econômico deste com a organização.

A gente quer que ela [a cooperativa] tenha condições de... vamos dizer assim, [...]eu vou fazer uma farinhada, [...], antes da farinhada, eu tenho que fazer uma despesa logo, né?, as sacas para botar, né?, botar a produção de comida, da merenda, tudo[...], a gente vai lá e diz: “rapaz, eu estou precisando aí de uns cem conto, duzentos conto”, certo?, e ter, e muitas vezes não tem, né? Tem para alguns e outros não, porque os que alcançam sempre este reforço é porque ele já tem botado alguma coisa, já tem mais confiança, né? Só que, quando um faz assim, os outros já ficam, que não botam a produção, “eu lá vou botar, se eu venho aqui atrás e não encontro”, porque a gente quer defender que o caba não fique devendo muito, porque quando dá fé a produção dele não dá para pagar e fica errado, né? (Cooperado B6).

Percebe-se que a probabilidade de o cooperado ficar inadimplente com a organização é sobreposta à satisfação coletiva ou dos indivíduos. Essa situação gera um ciclo vicioso de crescimento econômico de um pequeno grupo de integrantes, que tem crédito garantido pelo seu histórico, possibilitando que o agricultor invista na sua produção e deposite um volume maior de produtos que os que não foram favorecidos, gerando mais uma experiência bem-sucedida com a cooperativa.

Por outro lado, o discurso do sócio da Cooperativa A expressa que a sustentação das decisões da organização tem suporte em outros fatores. Esse cooperado afirma que os serviços ofertados pela organização são prestados para todos, mesmo que algum sócio não tenha condição de pagar por ele, uma vez que a prioridade da cooperativa é auxiliar no desenvolvimento dos assentados de forma homogênea.

Outra coisa de incentivo, que nós temos hoje três transportes, uma moto e um trator, quando os cooperados querem algum serviço, tanto faz ter o dinheiro como não ter, é feito, né? (Cooperado A4).

Essa fala revela que o bem comum é o que embasa as decisões desta cooperativa. O que habilita um cooperado a ser beneficiado por um serviço prestado pela organização é apenas o fato dele fazer parte da comunidade e apresentar uma demanda real.

Segundo Rodrigues e Brzezinski (2014), enquanto a tomada de decisão regida pela racionalidade instrumental tem como elementos centrais o cálculo, a utilidade e a maximização dos recursos, o entendimento, a satisfação e o julgamento ético orientam a substantiva. Quando as ações dos indivíduos são definidas pelos fins e resultados, o ser humano é colocado em plano secundário, sobreposto pelo lucro, que é tido como a maior razão do trabalho. Pode-se observar, na fala a seguir, que a barganha de um preço mais elevado para o produto é o motivo central que justifica a reunião da produção dos associados na Cooperativa B.

Os objetivos é a gente se unir mais para garantir mais os direitos nossos e ter a nossa produção mais junta, todo mundo junto, porque a gente assim, individualmente a gente não pode barganhar um melhor preço dos produtos da gente e por isso a gente tenta na cooperativa juntar essas coisas para que a gente consiga preços melhores, para melhoria de vida mesmo dos associados. (Cooperado B7).

O presidente da Cooperativa B também reforça essa visão da comercialização e do retorno financeiro. Os processos são subjugados na fala do cooperado, que não menciona a necessidade de produzir coletivamente, ou de gerir a produção com toda a comunidade. A preocupação central continua sendo as sobras e o lucro destinados aos indivíduos.

A gente ainda não teve condição de reunir 100% da nossa produção, que para mim o objetivo maior seria este, de reunir toda a produção, desde a farinha, a goma, a castanha, todas essas coisas que a gente produz. Que elas fossem reunidas para que nós pudesse procurar um preço melhor lá fora. (Cooperado B10).

A valorização financeira dos produtos é a engrenagem que faz esta cooperativa se movimentar. Essa lógica, orientada pela racionalidade instrumental e pelas regras do mercado, impossibilita que as relações sejam baseadas em algo para além do aspecto econômico.

Por outro lado, quando um dos integrantes da Cooperativa A aborda a questão da comercialização e da busca de preços melhores para os produtos dos agricultores, salienta que o objetivo é proporcionar uma vida digna para os cooperados. Percebe-se que o processo assume um papel de destaque, em detrimento do lucro como finalidade em si mesmo.

Então, eu acredito que a cooperativa, ela garantindo primeiro uma vida de cidadania, com qualidade, com dignidade, para os seus assentados, ela garanta através de uma compra digna e justa, a compra da comercialização dessas famílias e que essa

produção seja realizada e desenvolvida através do trabalho cooperado, através do trabalho coletivo. Eu acredito que essa é uma possibilidade de uma saída e umas das dimensões e funções da cooperativa. (Cooperado A2).

Sobressaem, nessa fala, os valores de aperfeiçoamento do social para o bem-estar coletivo, característica da dimensão do elemento “valores emancipatórios” da racionalidade substantiva indicada por Rodrigues e Brzezinski (2013, p. 125). Esse fator é revelado pela preocupação com a cidadania e dignidade dos cooperados e com o processo de trabalho empregado na organização.

Porque, na verdade, o objetivo econômico, só em si, ele não é tão interessante, ele não é, na verdade, o principal objetivo do [Assentamento A], porque, na verdade, não adianta nada nós conseguirmos desenvolver-se economicamente e não conseguir desenvolver-nos como indivíduos, né?, capacidade de se organizar, na verdade, é o que faz a nossa força, né? Então, em primeiro lugar está a questão da organização, de todos, né?, na questão do companheirismo entre os irmãos, a questão de um se preocupar com o outro, né? Então eu acho que a nossa qualidade de vida tem tendência a crescer quando acontece de duas formas: economicamente e, na verdade, também na questão quando nós desenvolvemos nossa mentalidade, né? Quando a gente começa a ver o mundo de uma forma no qual a gente não pensa só no “eu”, e sim em um coletivo no qual não adianta só eu está bem, né?, eu crescendo enquanto os outros sócios estejam em uma situação bem ruim, não é? Então o objetivo da cooperativa hoje é isso, é crescer de forma coletiva. Não só economicamente, mas sim politicamente (Cooperado A5).

Essa fala contém diversos elementos da racionalidade substantiva. A preocupação com os coletivos, a subordinação dos fatores econômicos aos sociais, a solidariedade, a espontaneidade etc. Assim, mesmo a busca por melhores preços para os seus produtos e por acúmulo de capital se dá por serem necessários para alcançar os reais objetivos da organização. Assim, percebe-se que, na Cooperativa A, o aspecto econômico está subordinado ao social, enquanto na Cooperativa B observa-se o contrário. Esse argumento pode ser reforçado com base na análise da fala do seu atual presidente, quando se refere ao comportamento de uma parte dos cooperados: “Até hoje, ainda, eu deixo de depositar por causa de um real, está entendendo? O atravessador chega, coloca um real a mais e eu vendo pra ele.” (Cooperado B10).

Como a cooperativa representa apenas um instrumento que possibilita barganhar melhores preços no mercado, os sócios se sentem à vontade para comercializar com compradores que apresentarem uma oferta economicamente superior. Evidenciando também outro fator da racionalidade instrumental, o individualismo.

Quando questionada sobre os principais problemas da cooperativa esta sócia afirmou que era a falta de contribuição da maioria, gerada pelo individualismo. Para ela, os

objetivos de muitos cooperados estão vinculados aos seus interesses privados. Essa visão tem uma forte relação com a racionalidade instrumental.

Eu acho que é a falta de contribuição mesmo das pessoas, né?, que nem todos contribuem, que às vezes as pessoas só exige o meu direito , né?, [...], mas o dever de você está contribuindo não tem, dificilmente... (Cooperado B4).

A racionalidade substantiva também é orientada pela necessidade de potencializar as capacidades individuais e alcançar a satisfação dos sujeitos, porém em uma perspectiva solidária. Esta sócia, ao responder sobre os objetivos da cooperativa, destaca que a organização, ao passo que busca desenvolver a comunidade de forma equilibrada, procura fortalecer o crescimento dos indivíduos e das unidades familiares.

Os objetivos é exatamente trabalhar em conjunto para fortalecer coletivamente todos os sócios, porque é uma comunidade, né? E, como é uma comunidade com a base exatamente no coletivo, foi criada a cooperativa exatamente com esse objetivo, ela está fortalecendo o crescimento individual de cada família, mas também coletivamente fazer com que todos cresçam juntos. (Cooperado A7).

Na fala deste outro sócio da Cooperativa B o retorno financeiro gerado pela comercialização cooperada aparece como principal aspecto de satisfação individual. O lucro é o elemento central, não a produção ou a gestão coletiva. O processo não se manifesta na fala como elemento da realização individual, apenas o “fim”.

Eu sei que eu mesmo dei valor, porque um tempo eu botei umas castanhas, tive lucro, depois botei uma farinha, tive lucro, recebi meu lucro, eu dei valor, dei valor e tive valor. (Cooperado B9).

Na Cooperativa A, mesmo quando as falas se dão em torno dos objetivos econômicos, os sócios revelam a prioridade da organização. O aspecto social e comunitário é sempre posto em evidência.

Vamos incentivar a agricultura, a pecuária, a comercialização, que hoje é o carro chefe do assentamento, mas não perdendo o foco de pregar a unidade das pessoas, para que elas possam dar certo. (Cooperado A3).

Para a racionalidade substantiva, a tomada de decisão é baseada no processo deliberativo. Ou seja, as condições individuais de desenvolvimento cultural, social, intelectual e moral devem estar minimamente niveladas para que as decisões possam partir das demandas de toda a comunidade. Desta forma, a racionalidade substantiva é pautada pelo compartilhamento das informações e do conhecimento, enquanto a instrumental é guiada pela

acumulação intelectual, permitindo que haja diversos graus de coerção e submissão nos espaços deliberativos.

Pôde-se perceber durante a execução das ações propostas que, nas duas cooperativas, existiam diversos níveis de conhecimento entre os cooperados. Há entre os sócios desde pessoas analfabetas até integrantes com curso de graduação concluído. O grau de formação sobre o cooperativismo também não é uniforme. Porém, o grau de escolarização dos indivíduos não se demonstrou como elemento determinante para o tipo de racionalidade exercida pelos cooperados, nem para o nível de democratização dos espaços de tomada de decisão. É, na verdade, o tipo de racionalidade dos participantes que determina como o conhecimento e as informações circulam entre eles.

Na Cooperativa A, todos os sócios possuíam condições semelhantes de intervenção nos debates. Mesmo quando havia membros com níveis escolares diferentes e com interesses distintos, não havia desautorização do argumento do outro por parte de ninguém. Podem-se ilustrar os momentos de debate da Cooperativa A com a seguinte situação: estavam participando da reunião o diretor da escola do campo, o presidente da cooperativa, o responsável pelo mercado e mais seis cooperados de setores diferentes. Durante a reunião, cada cooperado apresentou uma demanda relacionada ao seu setor, gerando uma discussão sobre o que era prioritário no momento. Mesmo diante da divergência, o presidente não utilizou seu *status* de poder, o diretor não empregou debate teórico, nem o responsável pelo mercado aproveitou-se do conhecimento econômico que tinha para desestruturar os argumentos dos demais. O debate seguiu no mesmo nível argumentativo.

Como já foi abordado na seção sobre tomada de decisão, na Cooperativa B, existe um ambiente de coerção exercido principalmente por um dos sócios. O poder que ele exerce é alicerçado centralmente no nível de compreensão da dinâmica dos próprios espaços deliberativos. Um dos debates presenciados foi sobre a possibilidade de parte da juventude entrar no quadro de sócios da cooperativa. A discussão ocorreu pela manhã apenas com a diretoria, todos concordaram que a entrada dos jovens na cooperativa iria ser vantajosa para a comunidade, e alguns encaminhamentos, no sentido de incentivar a participação da juventude, foram definidos. No período da tarde, quando esta pauta já havia sido encerrada e outro tema era debatido, o Cooperado B2 chegou à reunião e afirmou que, segundo o estatuto, a entrada de um novo membro só seria possível se houvesse a integralização de vinte mil reais ao capital da cooperativa, inviabilizando o que tinha sido deliberado pela manhã.

Em todos os espaços presenciados pelo pesquisador que contaram com a presença deste sócio, ele assumia a postura de condutor das discussões. Apropriava-se da condição de

porta-voz da comunidade, apresentando para o pesquisador as demandas e necessidades de todos, e da de tradutor da linguagem técnica para os demais sócios. Segundo uma das cooperadas, esse indivíduo, sozinho ou com mais alguma pessoa, determina as diretrizes da cooperativa, enquanto os demais se submetem ao crivo de suas decisões.

[...] é que se comunga isso com outras pessoas, né? Aí você acaba que estando na organização e acaba que também baixando a cabeça e se calando porque sua voz sozinha lá não vai ser nada. Eu acho que é esses desafios grandes de a gente acabar com esse anarquismo de uma pessoa só, ou duas pessoas só determinarem e os outros ficar calado. (Cooperado B11).

Pode-se perceber, ao analisar as falas do cooperado a seguir, que os argumentos técnico-burocráticos sempre estão presentes com o intuito de desqualificar a argumentação dos demais participantes.

Aí o que acontece, aí eu dizia para vocês, olha vocês têm que pegar isso e isso e isso. Existe a lei de 1864, eu acho que é essa, que fala de todos os símbolos do cooperativismo, [...] Por isso que eu disse para vocês, que vocês tinha que pegar uma cartilha e estudar [...] (Cooperado B2).

Eu acho que uma grande dificuldade nossa é que nosso pessoal não conhece bem o que é o cooperativismo, a própria diretoria [...] (Cooperado B2).

Esses são exemplos de como o sócio em questão impunha suas decisões por meio da desvalorização do conhecimento sobre o cooperativismo dos demais cooperados e do pesquisador. Desta forma, o indivíduo, mesmo que não conseguisse convencer o grupo presente no debate, inviabilizava os encaminhamentos propostos que não contavam com sua concordância.

5.2 O ALCANCE DOS OBJETIVOS E AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS COOPERATIVAS

Dividiu-se esta sessão em dois sub-tópicos: Em Relação aos Objetivos e Em Relação à Implementação das Práticas Gerenciais. Aqui, identificaram-se quais os principais objetivos organizacionais na visão dos cooperados e analisou-se de que forma as atividades da pesquisa-ação foram percebidas por eles, que efeitos a visão de mundo dos sócios têm sobre a implementação das práticas e quais as implicações desta sobre a gestão da cooperativa e o alcance dos seus objetivos.

5.2.1 Em Relação aos Objetivos

Identificaram-se, por meio da análise das gravações das entrevistas realizadas no último mês do projeto, quais os principais objetivos das cooperativas para os participantes. Estes responderam livremente à indagação do pesquisador. É importante salientar que as cooperativas têm os mesmos objetivos definidos pelos cadernos de cooperação do MST, apresentados anteriormente. Os cooperados responderam, na sua maioria, com três ou quatro objetivos, não contemplando todos os que estão registrados nos cadernos. Assim, os que surgiram das respostas foram considerados como os da ordem do dia, os prioritários para cada cooperado, e os que se repetiram com mais frequência como os centrais para a organização. (Tabela 2).

Tabela 2 – Relação de objetivos citados nas falas dos cooperados

(Continua)

Objetivos	Cooperativa A	Cooperativa B
Consolidar a organização de base do MST	Cooperado A5	
Desenvolver a consciência política e social da base do movimento	Cooperado A5	
Transformar a ideologia do camponês: substituir o “meu” pelo “nosso” e mudar o aspecto artesanal de trabalhar e enxergar o mundo	Cooperado A5	
Garantir a organização do povo assentado	Cooperado A2, Cooperado A3, Cooperado A5, Cooperado A1, Cooperado A4, Cooperado A5, Cooperado A7 (7)	Cooperado B2, Cooperado B4, Cooperado B10, Cooperado B11 (4)
Criar melhores condições de vida para as famílias assentadas: habitação, luz elétrica, saúde, educação, cultura.	Cooperado A2, Cooperado A3, Cooperado A5 (3)	Cooperado B2, Cooperado B7, Cooperado B4, Cooperado B11 (4)
Desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que produza sobras. Ou seja, resultados financeiros para as famílias.		Cooperado B11, Cooperado B2, Cooperado B7, Cooperado B6, Cooperado B4, Cooperado B10, Cooperado B11 (7)

Tabela 3 – Relação de objetivos citados nas falas dos cooperados

(Conclusão)

Aumentar o progresso econômico e social dos assentamentos, garantindo: aumento da produtividade do trabalho, utilização melhor da área e dos recursos naturais disponíveis, diminuição da exploração dos trabalhadores.	Cooperado A2, Cooperado A3, Cooperado A4, Cooperado A5, Cooperado A7 (5)	Cooperado B2, Cooperado B11 (2)
Desenvolver um modelo tecnológico adequado à realidade dos assentamentos.	Cooperado A5	Cooperado B11
Propor um tipo de organização da produção agropecuária que sirva de alternativa para o conjunto dos trabalhadores do campo.	Cooperado A2	Cooperado B2
Desenvolver a agroindústria (Beneficiamento).	Cooperado A2	Cooperado B10
Produzir mercadorias de qualidade a preços competitivos.	Cooperado A2, Cooperado A3 (2)	Cooperado B2, Cooperado B7 (2)
Conquistar novos mercados.	Cooperado A3, Cooperado A5 (2)	Cooperado B10, Cooperado B11 (2)

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, consideraram-se os principais objetivos para a Cooperativa A como sendo, em primeiro lugar, garantir a organização do povo assentado, com citação nas falas de 7 cooperados; em segundo, o aumento e progresso econômico e social dos assentamentos, com 5; e em terceiro, criar melhores condições de vida para as famílias assentadas, com 3.

Já para os sócios da Cooperativa B, os objetivos prioritários são, primeiramente, desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que produza sobras, identificado nas falas de 7 cooperados; em segundo lugar, criar melhores condições de vida para as famílias assentadas, presente nas falas de 4 entrevistados; e em terceiro, garantir a organização do povo assentado, citado também por 4 sócios.

A percepção das prioridades dos cooperados permite identificar de que forma as ações propostas pela pesquisa auxiliaram, ou auxiliariam, no alcance das principais demandas da organização, além de tornar mais evidente as diferenças de abordagem que cada grupo tem dos seus empreendimentos. Identificou-se que, para a Cooperativa A, o principal objetivo é organizar seus cooperados, tanto dentro da estrutura da cooperativa, como nos espaços deliberativos da comunidade. Sendo a prioridade dos sócios uma meta orgânica. Assim, corroborando a perspectiva de que esta cooperativa tem uma visão mais solidária. Por outro

lado, na Cooperativa B se observa que os cooperados priorizam o desenvolvimento econômico e a produção de sobras para os sócios. Ou seja, um objetivo econômico.

5.2.2 Em Relação à Implementação das Práticas Gerenciais

Tendo em vista as principais dificuldades relatadas pelos cooperados de ambas as organizações, assim como as sugestões dadas para solucionar estes problemas, foi proposta a implementação de algumas práticas gerenciais que não eram adotadas e a melhoria de outras que já estavam em uso, mas que demonstravam problemas significativos.

Diversos problemas foram relatados pelos associados durante o primeiro espaço de planejamento do projeto. Nos grupos focais, ocorridos nos dois empreendimentos, lançou-se a seguinte questão: “Quais as principais dificuldades em relação à gestão da cooperativa?”. A partir da análise das respostas, identificou-se que os principais problemas gerenciais relatados em ambas as organizações dizem respeito à motivação dos cooperados de participar das atividades da organização e ao controle dos gastos e receitas, principalmente com o foco na clareza da demonstração dos fluxos financeiros para os sócios. “Quando você participa, você conhece o trabalho que dá, a gente conhece o produto que tem, conhece o valor que ele tem. Você tem que ter participação nas coisas.” (Cooperado B10). Segundo este sócio a participação é crucial para conhecer o esforço necessário para desenvolver a empresa, sendo fundamental para que os cooperados a valorizem, além de permitir a compreensão do que é o cooperativismo e como são as especificidades do seu funcionamento. Desta forma, o envolvimento dos cooperados nas atividades da organização, tanto produtivas quanto gerenciais, é o principal elemento de viabilização do empreendimento.

Portanto é fundamental compreender os motivos do afastamento dos sócios das atividades da organização. Durante as atividades de campo, observou-se que um dos principais motivos de afastamento é a desconfiança, que pode surgir de uma decisão ruim de um gestor, levando a perdas financeiras, por exemplo, ou de algo que não foi devidamente esclarecido, como um cooperado, ou um pequeno grupo, ter claramente mais recursos que os demais.

Em uma das visitas no início da pesquisa, com a finalidade de explorar o campo e conhecer as cooperativas vinculadas ao MST no estado, a organização com o menor nível de participação entre todas havia perdido uma grande quantidade de castanhas por uma decisão

equivocada dos gestores. Isso gerou uma grande desconfiança no modelo e na empresa entre os cooperados.

Aconteceu o que não era esperado pelos agricultores, que eles tiveram um baque grande, perderam a autoconfiança, não estavam preparados para enfrentar as dificuldades e que houve o afastamento, a desunião entende? Cada qual ficou mais reprimido no seu lugar e não tiveram a força de buscar, superar, e hoje que nós queremos ver como fazer para trazer todos esses sócios voltarem à autoconfiança. (Cooperado A9).

Nesta passagem da fala de um dos integrantes da Cooperativa A, ele afirma que a falta de motivação dos cooperados foi causada por uma perda anterior, que não foi detalhada pelo entrevistado, e que os agricultores não estavam preparados para tal. Desta forma, pôde-se identificar que restabelecer a confiança e a aproximação destes cooperados se configurava como uma prioridade, uma vez que isso os afastava das atividades da cooperativa.

Nós temos que trabalhar um plano de gestão pra cooperativa. Aonde há a situação dos associados. Se tem um plano de gestão com a participação deles, com essa integração, quando eles começam a conhecer de fato o que é a cooperativa e aí eles começam a conhecer os seus valores. (Cooperado B2).

Outro sócio reforça a importância de desenvolver um modelo em que o cooperado compreenda qual seu papel na cooperativa e qual o valor dele dentro da organização. É importante perceber que o processo de inclusão do sócio nas atividades deve se dar por meio do seu empoderamento, disponibilizando ferramentas para que ele apreenda a dinâmica da tomada de decisão e consiga participar efetivamente da gestão.

Eu queria apresentar aqui pra vocês uma proposta que nós elaboramos aqui há três anos atrás, [...] a bodega hoje, ela não tem um plano de incentivo para o sócio, não tem assim, como se diz, uma distribuição pro lucro de cada um, sempre o lucro vai sempre acumulando no comércio, e o plano o que é que fez, através da informática, a gente pegar fazer uma ficha de cada sócio e listar cada centavo que o sócio comprar no comércio. A cada final de ano, tem o balanço de cada freguês, de cada sócio que comprou lá, e ele saber o que foi que ele deixou de lucro para o comércio e daquele lucro que ele deixou para o comércio, tira uma porcentagem, tá entendendo? Uma pequena porcentagem de incentivo. (Cooperado A8).

Tem-se nessa fala a base da proposta apresentada para as cooperativas. O principal objetivo e, simultaneamente, o maior problema das cooperativas é a motivação dos sócios, seja para comprarem do mercado e venderem nele, no caso da Cooperativa A, seja para dar prioridade de venda para a cooperativa em detrimento do atravessador, como é o caso

da Cooperativa B. Além, é claro, de comparecerem mais aos trabalhos coletivos e às reuniões da associação.

Segundo Neto (2007) ampliar o valor distribuído no final do período aos sócios, além de incentivar a participação, fortalece o sentimento de propriedade coletiva. Nesse sentido, constatou-se que esta motivação poderia ser alcançada pela adoção de métodos de incentivo à participação como benefícios perceptíveis aos cooperados e de transparência nas prestações de contas e nos demonstrativos dos fluxos de entrada e saída de recursos. Assim, como sugerido pelo Cooperado A8, elaborou-se uma proposta de rateio das sobras proporcionalmente ao valor que cada cooperado movimentara com a cooperativa.

Idealizou-se, inicialmente, um modelo de diretrizes para o relacionamento com o cooperado, havendo a caracterização da condição de adimplência e inadimplência dos sócios, com benefícios e restrições para cada caso, como sugerido por Sousa et al. (2014). Para a implementação deste modelo, seria necessário criar diversos registros que não existiam em nenhuma das duas cooperativas.

Para pôr em prática o rateio proporcional das sobras, é necessário registrar toda a movimentação de compra e venda por cooperado. Desta forma, elaborou-se uma proposta de registro financeiro por meio de um programa com funções gratuitas encontradas na *internet* e disponível para *download*. A utilização deste programa em todo o seu potencial soluciona o problema de geração de dados tanto para a implementação das diretrizes de relacionamento com o cooperado, como para a simplificação e transparência da prestação de contas da cooperativa. Este programa pode registrar os adiantamentos dos cooperados, todas as transações, seja como consumidor, fornecedor ou sócio, a abertura de cadastro para venda a prazo (fiado), as entradas e saídas de caixa, como pagamento de energia e água, os trabalhos coletivos que devem ser feitos semanalmente por todos os sócios etc.

Nas duas cooperativas foram encontrados problemas semelhantes de gestão e objetivos que dependiam centralmente do mesmo elemento, a ampliação da participação dos sócios. Apesar de significativamente diferentes, os principais objetivos identificados pela pesquisa dependiam do maior envolvimento dos cooperados. Para a Cooperativa A, o principal objetivo era “garantir a organização do povo assentado”, diretamente relacionado com a necessidade de atrair mais os cooperados para os espaços organizativos. Os integrantes desta cooperativa possuem uma visão mais solidária, voltada para o envolvimento do maior número de pessoas nas atividades da organização.

Para a Cooperativa B, por sua vez, o central é “desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que produza sobras. Ou seja, resultados financeiros para as

famílias”. Esse objetivo revela uma relação mais economicista dos sócios com a cooperativa, mas ainda assim, mesmo que indiretamente, depende da ampliação da participação dos cooperados nas suas atividades, principalmente nas produtivas. Desta forma, quanto mais indivíduos estiverem envolvidos nas ações da cooperativa, mais próximos de alcançar seus objetivos os cooperados estarão. A diferença está no entendimento do que é participação e como esta se consolida. Enquanto para uns participar é se envolver nas relações comunitárias, buscando desenvolver um modelo diferente de sociabilidade, para outros o simples envolvimento com a produção da cooperativa é o suficiente.

Esse é um conflito diretamente relacionado com a dualidade das cooperativas sociais. Por um lado, é mais simples ter os cooperados apenas como trabalhadores, se responsabilizando exclusivamente pela entrega da produção. Por outro, a essência deste tipo de empreendimento é a gestão coletiva, exigindo que o esforço de integrar todos nas decisões seja despendido. As organizações enfrentam esta tensão dentro de seus ambientes deliberativos, pois geralmente existem as duas compreensões entre os sócios da mesma empresa. Desta forma, as mesmas práticas gerenciais foram apresentadas para as cooperativas, uma vez que as disfunções administrativas identificadas eram muito semelhantes e tinham origem no mesmo problema. Contudo, enquanto algumas ações foram desenvolvidas com sucesso na Cooperativa A, nenhuma foi implementada na Cooperativa B.

Então, assim, por não entenderem e não terem conhecimento, então eu acho que há essa resistência assim, não pode-se dizer resistência, porque é um desconhecimento, entendeu? De achar que, se vierem essas novidades, de uma hora para outra, vai começar a desandar tudo que já está conquistado até agora, que eu acho que isso aí é uma ignorância, entendeu? (Cooperado B1).

Segundo uma das cooperadas da Cooperativa B, o projeto não foi implementado por falta de compreensão de parte dos cooperados e por medo de mudanças que pudessem prejudicar a organização. Observou-se, então, a existência de um conflito, exposto durante a execução do projeto, entre os cooperados que resistem e os que sentem a necessidade de um processo de modernização da cooperativa.

Não, Guarany, eu não acho que tenha sido uma falha de vocês, eu acho que a falta de interesse foi nossa. [...] não se isso que vocês falaram não sei se deu para acatar alguma coisa, o pessoal acatou alguma coisa que fosse boa, ou não, mas eu acho que a falta de interesse foi do próprio assentamento, as próprias pessoas que estão na frente, eu me culpo, eu me sinto culpado disso, [...] mas você tem notado que as coisas aqui não se dirige elas só, né?, aqui tem que ser o povo que diz, é o povo que quer, é o povo que quer assim, porque nós não fazemos tudo. Ou seja, eu não faço tudo, né?, eu só faço a minha parte, né? E a minha parte não deu para cobrir isso aí,

tá entendendo?, porque eu fique muito ansioso com a questão, quando vocês disseram o que era, porque nós precisamos ser gestores, precisa ter conhecimento de gestão, precisa aprender a controlar, né? Porque muitas vezes nós pensamos que estamos controlando, mas às vezes não estamos, as coisas às vezes fogem, muitas coisas fogem, né?, e eu acho que a gente precisa ter uma capacidade para isso. (Cooperado B10).

O presidente da Cooperativa B apresenta o argumento de que sente a necessidade de ampliar o conhecimento dos cooperados sobre gestão, mas que não pode fazer nada sozinho, uma vez que deve ser o coletivo dos sócios que decide se quer implementar algo novo ou não. Contudo, observou-se que a maioria dos entrevistados da Cooperativa B, ou afirmaram que o que o projeto apresentava como proposta era de grande importância para a cooperativa, ou não ficaram sabendo da realização do projeto.

Eu frequento mais reunião local como a daqui, mas assim, a de lá eu estou meio espaçoso demais, mas, quando eu não vou, ela vai, [falando da esposa] aí quer dizer que, se ela vai, eu não posso saber passar, né? (Cooperado B5)

Segundo este cooperado o debate sobre o projeto não foi feito nas reuniões do núcleo de base como a diretoria havia se comprometido a fazer. Ou seja, a decisão, de implementar ou não as ações, ficou restrita à diretoria da cooperativa. Ele afirmou que a esposa estava participando das reuniões, quando ele não podia ir, no entanto, quando ela foi questionada sobre o projeto, ela também não soube responder.

Mesmo porque é difícil [...] eu avaliar aquilo que eu não conheci de fato, né? Eu acho que não tenho muito o que dizer sobre a avaliação, até onde isso possa vim a prejudicar, ou não fazer falta, mas eu vejo assim, se tinha alguma coisa que isso era bom para o futuro de amanhã para mim como cooperada, para a cooperativa enquanto sociedade e de repente isso não deu certo, é lamentável que não tenha acontecido o trabalho. (Cooperado B3).

Pode-se perceber que ela também não conhecia o projeto, que mesmo participando de algumas reuniões da diretoria não teve acesso à pauta. Ou seja, a discussão não foi feita amplamente. Contudo, em outra passagem de sua entrevista, a cooperada afirma concordar com alguns elementos do projeto, como pode ser percebido a seguir: “Eu aprovo totalmente sobre os registros de computador [...] porque documento arquivado, por exemplo, no sistema, ele está bem mais seguro do que no caderno somente.” (Cooperado B3).

Desta forma, pode-se observar que a maioria dos cooperados ou concordam com o projeto ou o desconhecem. Apenas na fala de um dos cooperados foram observados argumentos que justificam a falta de interesse dos sócios da Cooperativa B. Este sócio, como

já mencionado anteriormente, concentra uma grande influência sobre os demais, além de exercer poder por meio de coerção em alguns momentos.

Percebe-se então que a tomada de decisão concentrada em poucas pessoas e a visão economicista da participação de alguns cooperados influenciaram negativamente para a implementação das ações propostas. Desta forma, não foi possível colocar em prática nenhuma das melhorias gerenciais a que o projeto se propunha.

Por outro lado, o projeto obteve diversos avanços no desenvolvimento das práticas gerenciais na Cooperativa A. O programa foi instalado nos computadores da cooperativa e está sendo alimentado com os dados diários do mercado, possibilitando gerar diversas informações que permitem a fiscalização diária das movimentações por parte de qualquer sócio, assim como o rateio proporcional das sobras do período.

Vale ressaltar, todavia, que, durante o processo de implementação das práticas gerenciais na Cooperativa A, também foram enfrentados diversos problemas. Em mais de uma ocasião, verificou-se que as atividades planejadas para um período de um mês ou dois, que estava sob a responsabilidade dos cooperados, não haviam sido encaminhadas. Geralmente por falta de tempo ou por ter surgido alguma prioridade. Além disso, impasses causados também pela conjuntura política, pela falta de recursos, pela dificuldade de articulação dos cooperados, também tiveram de ser enfrentados. Contudo, esses problemas e outros, que também foram observados no processo da Cooperativa B, não impediram que diversas atividades fossem encaminhadas naquela cooperativa, o que não ocorreu nesta.

Eu acho que essa ideia desde que você apresentou ela, ela é uma ideia maravilhosa, só que infelizmente nós não avançamos, mas [...] é uma prioridade, nós temos todas essas informações e a cooperativa tem que funcionar como uma cooperativa mesmo. E cooperativa é seus sócios terem que ter seus direitos e deveres, né? Mas quando tem um rateio às vezes deixa muito o que falar, por exemplo, “não, cadê, como a gente vai medir se Fulano está igual a Sicrano, por exemplo?” Com esses dados aí a gente pode fazer, né? “Porque ele deixou de fazer a atividade tal, porque ele comprou mais ou menos do que o outro.” E isso é muito bom para a vida da cooperativa. (Cooperado A3).

Como é possível verificar nesta fala gravada em um grupo focal, em um período próximo ao fim do projeto, houve dificuldades de diálogo com os cooperados, pois nem todos compreendiam como iria se dar o cálculo para o rateio. Contudo, foi feito um trabalho de convencimento do empreendimento nos espaços deliberativos de base.

Observou-se ainda que o interesse em concretizar o projeto estava diretamente vinculado ao desenvolvimento da cooperativa de forma solidária, com base na propriedade

compartilhada e na responsabilização dos sócios. Desta forma os direitos adquiridos são mais claramente percebidos como resultado da relação do sócio com seus deveres.

6 RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste capítulo sistematizaram-se os resultados alcançados com a finalidade de apresentar, de forma mais clara e objetiva, os conhecimentos gerados a partir desta investigação, os quais podem ser utilizados na prática pelos gestores destes empreendimentos, auxiliando-os no processo de desenvolvimento de suas experiências organizativas, assim como pelos pesquisadores da área em estudos futuros.

6.1 PARTICIPAÇÃO

Ao analisar as falas dos cooperados e as experiências vivenciadas pelo pesquisador, pôde-se constatar que a categoria participação, nas duas cooperativas, é influenciada por dois elementos centrais: o interesse individual econômico e as condições objetivas de participação dos indivíduos nos espaços deliberativos. Encontraram-se, ainda, dois conjuntos de fatores antagônicos (Tabela 3), pois enquanto um é favorável à ampliação da participação, o outro é desfavorável a ela.

Tabela 4 – Fatores da categoria participação

Participação	
Menos participação	Mais participação
Condições objetivas de participação	
Centralização das informações	Compartilhamento das informações
Incompreensão das discussões	Compreensão das discussões
Coerção e submissão	Arbítrio e autonomia
Interesse individual econômico	
Impossibilidade de crescimento econômico	Possibilidade de crescimento econômico
Comodismo	Ambição econômica

Fonte: Elaboração própria

As condições objetivas de participação como inclusão, pluralismo, autonomia, igualdade e compreensão dos espaços de negociação das regras do jogo democrático (TENÓRIO, 2006; RIGO E CANÇADO, 2015; PIMENTEL et al. 2010) devem estar postas,

uma vez que, caso não consiga manifestar suas impressões ou perceba que estas não estão sendo consideradas, o interesse pelo âmbito deliberativo perde o sentido. Desta forma, os gestores deste tipo de organização devem considerar a dualidade de interesses. Constatou-se que os aspectos dos elementos que influenciam a participação de forma positiva, ou seja, ampliando a participação dos sócios, possuem aspectos tanto econômicos como sociais.

Mesmo que o propósito central seja manter uma alta taxa de participação de seus associados, é necessário que o gestor esteja atento ao compartilhamento das informações, à compreensão das discussões, ao arbítrio e à autonomia. Todos esses elementos ligados à lógica solidária. Mas, para atingir este objetivo, também é necessário que a organização apresente bom desempenho financeiro, proporcionando possibilidade de crescimento econômico para seus sócios e fomentando neles ambição econômica, aspectos característicos da lógica mercantil. (SILVA JUNIOR, 2004).

Percebe-se ainda que, para as cooperativas sociais conseguirem alcançar um bom desempenho financeiro, é fundamental que os associados estejam participando de suas atividades, uma vez que estes são seus trabalhadores e/ou fornecedores e/ou consumidores.

A complexidade própria deste tipo de organização causa uma grande dificuldade no equilíbrio dessa dualidade. No que se refere às duas cooperativas estudadas, pode-se afirmar que a Cooperativa A equilibra de forma mais eficiente esses aspectos, buscando alcançar os objetivos econômicos principalmente como meio de atingir os sociais.

6.2 TOMADA DE DECISÃO

Em relação à categoria tomada de decisão, foram identificados seis fatores que exercem influência nas duas cooperativas estudadas. Os tipicamente de mercado: mercado consumidor, valor agregado aos produtos e necessidade de redução de custos; e os relacionados à cidadania deliberativa: simplificação dos processos gerenciais, práticas produtivas (Agroecológicas), demandas sociais (saúde, educação etc). Some-se aos fatores a tipificação das decisões, que podem ser resumidas em decisão centralizada e decisão coletiva. (Tabela 4).

Tabela 5 – Fatores da categoria tomada de decisão

Tomada de decisão	
Mercado	Cidadania deliberativa
Mercado consumidor	Simplificação dos processos gerenciais
Valor agregado aos produtos	Práticas produtivas (Agroecológicas)
Necessidade de redução de custos	Demandas sociais (saúde, educação, etc)
Decisão centralizada	Decisão coletiva

Fonte: Elaboração própria

Constatou-se que existe na Cooperativa A a preocupação com as demandas sociais da comunidade. Apesar de as decisões nessa cooperativa sofrerem maior pressão das demandas do mercado, observou-se que os cooperados tentam orientá-las pela cidadania deliberativa, mas principalmente quando se trata do rateio das sobras.

O elemento da tomada de decisão que ficou mais claro na Cooperativa B foi que elas são influenciadas hegemonicamente pelo entendimento de um indivíduo. Pôde-se, por exemplo, identificar que apenas um dos cooperados tinha argumentos para justificar a descontinuidade do projeto proposto na pesquisa-ação:

[...] Eu acho que eu questionei isso [...], primeiro a realidade, você não pode pegar a realidade lá [do Assentamento A] e aplicar [no Assentamento B]. Você tem uma cultura diferente, embora você tenha um estado só, mas tem culturas diferentes [...] aí não batia muito com a realidade daqui e aí isso não despertou interesse, essa é a realidade, [...] vocês sabem disso, quando daquela vez a gente discutiu lá na escola do campo, eu apresentei isso. (Cooperado B2).

A maioria dos sócios da Cooperativa B atribuíram a não concretização do projeto à falta de comprometimento dos cooperados, ou a outras demandas da organização que surgiram no período da pesquisa e acabaram concorrendo com a sua execução. Apesar de reconhecerem que a cooperativa tinha necessidade de avançar nas medidas que foram propostas, o discurso que predominou entre os sócios foi o de que não houve interesse da maioria, contudo, exceto um, nenhum soube relatar motivos para esta displicência.

Mas eu vejo assim, se tinha alguma coisa que isso era bom para o futuro de amanhã, para mim como cooperada, para a cooperativa enquanto sociedade e de repente isso não deu certo, é lamentável que não tenha acontecido o trabalho. (Cooperado B3).

Acho que foi mesmo por parte da gente mesmo, a gente não ficava direto lá, a gente tem mais a atividade no campo né? [...], e não tinham muito esse tempo de estar lá, para levar isso em frente, e por isso teve esse tempo que não foi bem aproveitado. (Cooperado B7).

Não, Guarany, eu não acho que tenha sido uma falha de vocês, eu acho que a falta de interesse foi nossa. [...] mas eu acho que a falta de interesse foi do próprio assentamento, as próprias pessoas que estão na frente, eu me culpo, eu me sinto culpado disso, [...] a minha parte não deu para cobrir isso aí, tá entendendo?, porque eu fique muito ansioso com a questão, quando vocês disseram o que era, porque nós precisamos ser gestores, precisa ter conhecimento de gestão, precisa aprender a controlar, né? Porque muitas vezes nós pensamos que estamos controlando, mas às vezes não estamos, as coisas às vezes fogem, muitas coisas fogem, né?, e eu acho que a gente precisa ter uma capacidade para isso. (Cooperado B10).

Em algumas ocasiões, quando se questionou com algum cooperado ou até mesmo com os membros da diretoria sobre os seus distanciamentos da dinâmica organizativa e sobre o andamento das atividades do projeto, vários afirmaram não saber do que se tratava, indicando que as informações ficavam restritas a um pequeno grupo de cooperados.

Na Cooperativa A, entretanto, a situação era diferente, pois a maior parte dos cooperados tinha conhecimento sobre o projeto, e sempre se percebeu o interesse dos associados em receber informações sobre o andamento das atividades.

6.3 MODELO RACIONAL

Com relação aos espaços deliberativos, constatou-se que os da Cooperativa B são fortemente influenciados por elementos da racionalidade instrumental, apesar de estas práticas não serem exercidas pela maioria dos cooperados. Durante conversas informais, foi detectada a insatisfação de sócios com uma parte de alguns cooperados, contudo, nenhum entrevistado se referiu a pessoas específicas.

Ao longo das ações, das entrevistas e dos grupos focais, dez fatores foram identificados, sendo cinco próprios da racionalidade substantiva e cinco da instrumental (Tabela 5). Esses aspectos formam cinco pares dicotômicos: Bem comum/ Cálculo utilitário; Preocupação com o processo (trabalho coletivo)/ Preocupação com o fim (lucro); Solidariedade/ Individualismo; Compartilhamento das informações/ Coerção e Submissão; e Arbítrio e Autonomia/ Coerção e Submissão. Eles estão demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 6 – Fatores da categoria ação racional

Ação racional	
Racionalidade substantiva	Racionalidade Instrumental
Bem comum	Cálculo utilitário
Preocupação com o processo (trabalho coletivo)	Preocupação com o fim (lucro)
Solidariedade	Individualismo
Compartilhamento das informações	Centralização das informações
Arbítrio e autonomia	Coerção e submissão

Fonte: Elaboração própria

Os fatores racionais identificados são causa e consequência dos modelos de gestão. É um ciclo dialético de autoformação, pois, quando a racionalidade dos membros influencia na prática de um modelo, o próprio modelo contribui para o aprofundamento da lógica racional. Por exemplo, quanto mais um grupo é individualista, mais a organização se volta para o objetivo de acumular capital, e, conseqüentemente, mais os indivíduos se preocupam em obter ganhos pessoais.

A constatação aqui apresentada não trata a racionalidade organizacional como a hegemônica entre todos os seus sócios, mas como aquela que é empregada de fato nas decisões e práticas dos empreendimentos. É como um cabo de guerra, em que a direção para onde se vai não é determinada pela quantidade de pessoas em cada lado, mas pela força empregada.

Desta forma, foram sistematizados na Tabela 6 os resultados alcançados que procuram demonstrar aquilo que foi detectado como a interação dos aspectos da atuação dual das cooperativas sociais pesquisadas. Constatou-se que as cooperativas sociais são tensionadas por dois modelos de gestão antagônicos, o estratégico e o social. Estes são compostos por três categorias principais: a participação, a tomada de decisão e a ação racional.

Tabela 7 – Sistematização dos fatores das categorias

Gestão Estratégica	Gestão Social
Participação	
Menos participação	Mais participação
Centralização das informações	Compartilhamento das informações
Incompreensão das discussões	Compreensão das discussões
Coerção e submissão	Arbitrio e autonomia
Impossibilidade de crescimento econômico	Possibilidade de crescimento econômico
Comodismo	Ambição econômica
Tomada de decisão	
Mercado	Cidadania deliberativa
Mercado consumidor	Simplificação dos processos gerenciais
Valor agregado dos produtos	Práticas produtivas (Agroecológicas)
Necessidade de redução de custos	Demandas sociais (saúde, educação, etc)
Decisão centralizada	Decisão coletiva
Ação racional	
Racionalidade Instrumental	Racionalidade substantiva
Cálculo utilitário	Bem comum
Preocupação com o fim (lucro)	Preocupação com o processo (trabalho coletivo)
Individualismo	Solidariedade
Centralização das informações	Compartilhamento das informações
Coerção e submissão	Arbitrio e autonomia

Fonte: Elaboração própria

Cada categoria é composta por uma série de fatores que influenciam nas experiências gerenciais das organizações. Estes elementos podem ser considerados como características administrativas das empresas, podendo ser identificados com a finalidade de propor melhorias mais eficientes nas práticas de gestão das cooperativas.

6.4 ALCANCE DOS OBJETIVOS

Ao longo da pesquisa-ação desenvolvida nas cooperativas, diversos aspectos da gestão dos empreendimentos foram observados. Um deles foi o alcance dos objetivos destas organizações. Nesta subseção será analisado como as práticas implementadas, ou não, colaboraram para o alcance dos seus principais objetivos.

Como anteriormente apresentado, para a Cooperativa B, suas metas mais importantes são “desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que

produza sobras”, “criar melhores condições de vida para as famílias assentadas”, e “garantir a organização do povo assentado”. Pelo que pôde ser observado, nas falas dos cooperados e no campo durante as viagens, esses objetivos permaneceram aparentemente estagnados. Apesar do imenso esforço empregado pelos diretores da cooperativa, a produção de sobras do período não foi incrementada substancialmente.

Também não houve mudanças no nível de participação dos cooperados. Tanto nas falas coletadas nos primeiros momentos da pesquisa, como nas que foram colhidas nas entrevistas individuais, durante a última viagem, os problemas relacionados principalmente à desconfiança permaneceram presentes. O pesquisador teve acesso a diversos relatos feitos por cooperados, em momentos informais, durante as atividades de campo, que se sentiam desconsiderados, nos espaços deliberativos, ou até mesmo enganados por membros da diretoria. Contudo, o principal pilar desta desconfiança é um indivíduo, conforme já foi relatado.

Outro problema que persistiu durante todo o período da pesquisa foi a entrega dos produtos aos atravessadores (Cooperado B11, Cooperado B10). Isto ocasiona perda substancial de sua receita, uma vez que uma grande parte da produção de seus sócios continua sendo destinada para pessoas de fora do assentamento.

Esses problemas poderiam ser amenizados por meio de um modelo de prestação de contas mais transparente, aumentando a credibilidade da organização e majorando o rateio das sobras com os sócios, tornando-o proporcional ao trabalho que cada um executa. Isso fortaleceria o sentimento coletivo de propriedade e de tomada de decisão (NETO, 2007). Contudo, a centralidade na ampliação da receita da cooperativa impossibilitou que alguns cooperados percebessem os benefícios das práticas propostas pela pesquisa.

A estratégia de beneficiamento do sócio relatada pelo presidente da Cooperativa B segue uma visão fortemente relacionada à racionalidade estratégica: “Então eu vejo assim, nós demos... nós passamos a dar para o sócio vinte reais a mais, a goma está a duzentos conto no mercado, aí a cooperativa está pagando para o seu sócio a duzentos e vinte.” (Cooperado B10). A diretoria acredita que efetuando as compras dos produtos dos sócios por um valor maior fará com que os cooperados deem preferência à cooperativa, mas o que ocorre é que esta prática favorece a uma indefinição nos direitos de propriedade coletiva e diminui a capacidade de investimento e de compra à vista da organização. (NETO, 2007).

Para a Cooperativa A, os seus principais objetivos são “garantir a organização do povo assentado”, “o aumento e progresso econômico e social dos assentamentos”, e “criar melhores condições de vida para as famílias assentadas”. Durante a pesquisa, foram

observados avanços significativos no aumento do interesse dos sócios em relação às atividades da cooperativa.

E com a ajuda de vocês na questão do *software* do comércio, ajudou exatamente nisso, porque facilitou e tornou mais visível, mais claro, [...] cria mais confiança, o sócio tem mais confiança. Então eles vão continuar, por exemplo, contribuindo, a gente vê que tá assim. Então vamos dar credibilidade, né? Eles dão mais credibilidade, então eles dão mais apoios e mais na frente vão poder contribuir muito mais, sabendo que vai ter realmente um retorno, que já está tendo. (Cooperado A7).

A implementação do *software* e do registro da movimentação financeira dos sócios permitiu tornar muito mais transparente o manuseio dos recursos da cooperativa. Isso é relevante, na medida em que quanto mais clara for a prestação de contas da organização, menos espaço haverá para questionamentos sobre a integridade da diretoria.

O Cooperado A5 reforça a importância de um sistema que evite qualquer dúvida entre os cooperados, que permita que qualquer um tenha acesso à prestação de contas e que seja o mais compreensível possível. Para ele, “[...] a transparência, ela evita a dúvida. Então no momento em que ela... só a questão de ela evitar a dúvida, então eu acho que já é um benefício muito grande.” (Cooperado A5). Isso estimulou a participação dos sócios, pois desenvolveu neles um sentimento maior de propriedade coletiva.

Outra proposta que foi implementada de forma inicial foi a de fazer a divisão de parte do lucro líquido da cooperativa entre os sócios de forma proporcional à movimentação financeira de cada indivíduo. Isso porque, para implementar essa prática gerencial, eram necessários diversos dados que só poderiam ser gerados pelo *software*. Esse debate sobre a proposta só foi iniciado nos núcleos de base nos últimos meses do projeto.

A cooperativa hoje ela já iniciou essa discussão, a direção atual hoje, já com o quadro de associados da cooperativa, a gente... o nosso quadro de associados da cooperativa se organiza em núcleo de base, onde mensalmente esses núcleos se reúnem e discutem todas aquelas pautas de demanda da cooperativa daquele mês, e um dos pontos de pauta foi esse, a questão da divisão igualitária das sobras do que é produzido na cooperativa, e assim, a gente percebeu uma discussão muito bem abraçada, muito bem aceita, pelos assentados, né? A gente viu que de fato criou uma grande expectativa neles e trouxe uma grande autoestima, né?, para a participação deles. É tanto que a gente já tem uma previsão bem satisfatória de novos sócios a partir de 2017 na cooperativa. (Cooperado A2).

Percebe-se que, mesmo que essa prática não possa ser implementada de imediato, pois exige que os registros sejam feitos durante um período contábil completo, a simples discussão já tem surtido efeito positivo no alcance dos objetivos da organização. A possibilidade dos cooperados serem beneficiados proporcionalmente ao seu esforço liquida o

argumento de que quem não trabalha ganha o mesmo que quem trabalha. Argumento esse presenciado várias vezes pelo pesquisador.

Porque a gente vê mais os associados agora mais motivados, participando das tarefas coletivas, os trabalhos, nas contribuições, eles estão mais iniciativos, mais motivados, porque antes eles não... a gente passava para eles contribuírem, para ir trabalhar, eles não queriam, né? E agora, com essa divisão de sobra, eles mesmos estão procurando a gente. [...] visando à sobra, né? Hoje em dia, tem que ter a motivação para as pessoas estarem participando. (Cooperado A1).

Com a implementação das práticas gerenciais propostas, os cooperados entrevistados já perceberam uma maior participação de sócios que antes não eram assíduos nas atividades. Segundo o relato do Cooperado A1, a postura dos cooperados frente à organização mudou após a execução das ações da pesquisa.

Na verdade é uma semente que você planta, mas você não vai plantar hoje para colher amanhã, né? Mas na verdade, com o debate, com diálogo, já é possível a gente perceber a questão da fidelidade que eu considero bom, já considerava, mas que aumentou mais. E também a questão de as pessoas de se sentirem mais valorizadas dentro de algo que eles sabem que é deles. Se sentem mais dono, mais parte. (Cooperado A5).

Como aponta o Cooperado A5, a implementação das práticas é um processo. Com o aperfeiçoamento delas, mais avanços no alcance dos objetivos serão possíveis. Outro elemento importante de sua fala é a fidelização dos cooperados, pois, à medida que as ações implementadas, elas possibilitam que a cooperativa fidelize os sócios, o que aumenta o seu faturamento anual, ajudando a alcançar o objetivo de gerar lucros maiores. Ou seja, de “desenvolver a cooperativa agrícola como uma empresa econômica que produza sobras.” Esse objetivo, mesmo não estando entre as três prioridades da Cooperativa A, é importante para que os demais sejam alcançados.

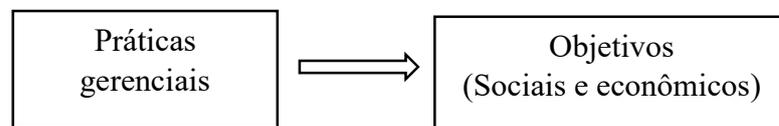
Desta forma, pôde-se constatar que na Cooperativa B não houve avanços na implementação das práticas gerenciais e que, portanto, o potencial de alcance dos objetivos não foi incrementado. Por outro lado, as práticas adotadas pela outra organização, mesmo que não completamente desenvolvidas, já dão sinais de conquistas importantes na busca dos objetivos organizacionais.

Portanto, é possível inferir que as práticas gerenciais influenciaram positivamente no alcance dos objetivos tanto sociais quanto econômicos da organização estudada que às implementou. A pesquisa realizada por Câmara et al revela que o alcance dos objetivos das cooperativas sócio-políticas ligadas ao MST depende essencialmente das práticas gerenciais, e

que “[...] além dos aspectos políticos e sociais, as cooperativas do MST precisariam investir também em formação de técnicas de gestão.” (CÂMARA et al., 2016, p. 438). Essa ideia corrobora o robustecimento das conclusões desta investigação.

Assim, propõe-se o seguinte framework da relação das práticas gerenciais com o alcance dos objetivos sociais e econômicos das cooperativas (Figura 7), na medida em que se entende que o uso de práticas gerenciais nas cooperativas sociais tem uma relação positiva no alcance dos seus objetivos.

Figura 7 – Framework analítico da escala gráfica da relação entre as práticas gerenciais e os objetivos



Fonte: Elaboração própria

6.5 IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS

Outra questão percebida na pesquisa foi a de que a visão solidária influenciou positivamente na implementação das práticas gerenciais, uma vez que as ações propostas sempre estavam relacionadas com aspectos sociais da cooperativa. Para o Cooperado A3, o benefício gerado pela instalação do *software* nos computadores tem relação com a melhoria do processo de prestação de contas e de aproximação dos cooperados que estão distantes das atividades.

Além de ter o avanço de melhoria para a perfeição do balanço e consecutivo [consequentemente] a turma vai... se tinham alguma dúvida do trabalho de alguém, isso passa a acabar, né? Fica mais fácil de todo mundo vim a acreditar que o comércio é dele, vim a fiscalizar em termo de contribuição e colaborar. (Cooperado A3).

Nesta outra fala, o cooperado aponta para o benefício de diminuir a carga de trabalho dos envolvidos na gestão do mercantil. Todos os elementos positivos das práticas gerenciais implementadas estavam relacionados a uma visão solidária do empreendimento.

Então eu acho que isso foi essencial, que chegou numa ótima hora, que a gente também já estava um pouquinho atrasado, e também estava sobrecarregando as pessoas que estavam trabalhando diretamente no mercantil, porque essa questão da informatização, ela dá muito mais agilidade, que no momento que você está ainda escrevendo tudo no controle do caderno, então, na verdade, a eficiência vai ser

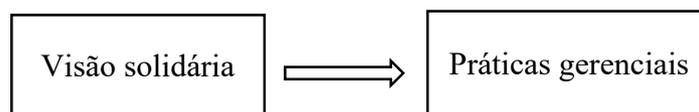
parecida com a informatização. O trabalho vai ser gigantesco comparado com a facilidade que a informatização gera. (Cooperado A5).

Percebe-se que a visão solidária desenvolvida pelos cooperados da Cooperativa A foi fundamental para o sucesso da implantação das práticas gerenciais. A preocupação com a comunidade, com o bem-estar coletivo e com o desenvolvimento dos sócios de forma equilibrada, serviu como um estímulo permanente para a dedicação dos cooperados envolvidos nas ações da pesquisa.

Não se identificou na fala de nenhum cooperado da Cooperativa A elementos economicistas como aumento do faturamento do mercado, da produtividade dos cooperados, diminuição de custos com mão de obra etc. Isso reforça a relação positiva da visão solidária com a implementação de práticas gerenciais.

Nesse sentido, sugere-se um *framework* da relação da visão solidária dos cooperados com a implementação das práticas (Figura 8) e verifica-se que quanto mais os membros das cooperativas se relacionam com ela de forma solidária, mais receptivos estão para renovar o modo como gerenciam suas atividades diárias. Além disso, o fazem com mais responsabilidade.

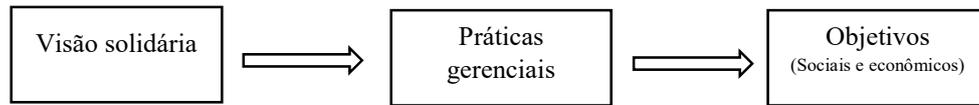
Figura 8 – *Framework* analítico da escala gráfica da relação entre a visão solidária e as práticas gerenciais



Fonte: Elaboração própria

Com base na reunião das duas etapas do *framework* proposto, pode-se perceber, então, que a visão solidária tem papel fundamental na viabilização dos empreendimentos (Figura 9). Mesmo que o alcance dos objetivos esteja vinculado às práticas gerenciais, como sugerido nesta dissertação e por Câmara (2016), para que estas sejam implementadas e desenvolvidas em cooperativas sociais, é necessário que os sócios estejam munidos do conjunto de valores e princípios adequados a este modelo.

Figura 9 – Framework analítico da escala gráfica da relação entre a visão solidária, as práticas gerenciais e os objetivos



Fonte: Elaboração própria

Assim, é de fundamental importância que os atores e agentes deste tipo de organização estejam cientes de que o alcance dos objetivos se trata de um processo complexo, no qual há a interação de aspectos da dualidade inerente às práticas gerenciais. Ou seja, para introduzi-las nas cooperativas, é necessário fortalecer a identidade solidária dos sócios.

7 CONCLUSÃO

As cooperativas ligadas ao MST, aqui estudadas, são organizações produtivas peculiares, na medida em que assumem simultaneamente funções de caráter econômico, social e político. À medida que buscam desenvolver um modelo produtivo e gerencial humanizado e ancorados nos valores da solidariedade, da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum, procuram produzir produtos de qualidade, que possam competir no mercado, gerando renda para as famílias e desenvolvimento para os assentamentos.

Sabendo que o mercado impõe às organizações, que querem inserir seus produtos de forma competitiva, uma série de prescrições acerca do processo produtivo e da tomada de decisão, por meio da valorização dos princípios da competição, da necessidade de burocratização e do uso da racionalidade instrumental, percebe-se que as cooperativas sociopolíticas ligadas ao MST convivem com uma tensão entre lógicas distintas: solidária *versus* mercantil.

Todas as organizações possuem práticas gerenciais com o intuito de administrar suas atividades e coordenar seus custos, a fim de alcançar seus objetivos. As cooperativas ligadas ao MST, aqui estudadas, cultivam atividades e procedimentos principalmente voltados para seus propósitos sociais. Contudo, essas práticas não são suficientes para atingir seus objetivos organizacionais por completo, uma vez que a administração das atividades produtivas é de suma importância para gerar saldos operacionais positivos e, assim, proporcionar melhorias significativas no aspecto econômico da vida dos sócios.

Estas lógicas pressionam as relações internas das cooperativas estudadas, causando problemas de convívio entre os sócios e disfunções das práticas gerenciais. Portanto, a viabilidade desses empreendimentos está relacionada à abordagem dada pelos cooperados às tensões geradas pela dualidade. Nesse sentido, convém lembrar que a pesquisa que redundou nesta dissertação se orientou por dois questionamentos: como uma organização criada a partir de um movimento social reage à implantação de técnicas e instrumentos gerenciais próprios das organizações mais voltadas ao mercado? Como os aspectos da atuação dual (econômico e social) influenciam na implementação de práticas gerenciais, e como estas contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, em cooperativas sociais do MST no Estado do Ceará?

Constatou-se, então, que três categorias centrais influenciam no desenvolvimento do modelo gerencial adotado pelas cooperativas sociais: a participação, a tomada de decisão e a ação racional. As evidências empíricas deste estudo apontam que estes elementos são tensionados pela lógica mercantil, por um lado, e pela lógica solidária, por outro.

A pesquisa realizada e cujos resultados são apresentados nesta dissertação chegou a um conjunto de propriedades características de cada categoria encontrada. Estas são determinadas pela interação da visão de mundo dos cooperados nos espaços deliberativos e influenciam na configuração do modelo gerencial das cooperativas sociopolíticas. Desta forma, estas propriedades listadas podem ser utilizadas com o propósito de avaliar a influência de uma lógica ou outra em cooperativas do mesmo tipo. Sendo capaz, assim, de identificar que elementos mais interferem nas decisões dos cooperados e de que forma eles influenciam nas disfunções administrativas presentes nas cooperativas.

Conclui-se, portanto, que as organizações que possuem uma visão mais solidária, com valores como o bem comum e a igualdade participativa mais consolidados, estão mais receptivas frente ao emprego de técnicas e instrumentos gerenciais típicos de organizações mais voltadas para o mercado. Por sua vez, as organizações que possuem uma preocupação mais voltada para o desenvolvimento individual e, conseqüentemente, para a produção de ganhos monetários, acabam não percebendo as vantagens da implementação das práticas voltadas para a transparência financeira da cooperativa e para o relacionamento da instituição com seus sócios, a fim de alcançar seus objetivos.

Desta forma, é importante que os movimentos sociais, que pretendem criar e desenvolver empreendimentos produtivos, percebam que os valores solidários são fundamentais para a viabilização da organização, não apenas no aspecto social, mas também econômico. Por meio da pesquisa constatou-se também que a implementação de práticas

gerenciais clássicas nas cooperativas é imprescindível para o alcance dos objetivos econômicos e sociais. Portanto, as organizações que almejam se desenvolver, inclusive de forma mais solidária, devem estar atentas à implementação de mecanismos gerenciais que garantam que as funções empresariais, como o controle de estoque, o gerenciamento financeiro, a gestão da relação com sócios e empregados, sejam geridas de forma eficiente e eficaz.

Finalmente, em relação a recomendações para trabalhos futuros, deve-se buscar entender como o alcance dos objetivos sociais e econômicos das cooperativas sociopolíticas influencia a visão de mundo dos cooperados. Desta forma, é possível melhor compreender se a conquista destes objetivos gera um ciclo virtuoso em relação à visão solidária.

REFERÊNCIAS

- ANDION, Carolina. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.
- ARAÚJO, L. B. C. **Sociabilidade no assentamento rural de Santana - CE: terra e trabalho na construção do ser social**. 2006. 287 f. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.
- BORGES, J. L. Bases históricas do cooperativismo no MST. **Revista fato & versões**, v. 2, n. 3, p. 157 – 173, 2010.
- BRITO, M. J. de; ANTONIALLI, L. M.; SANTOS, A. C. dos. Tecnologia da Informação e Processo Produtivo de Gestão em uma Organização Cooperativa: Um Enfoque Estratégico. **RAC**, v. 1, n. 3, p. 77 – 95, dez. 1997.
- CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 1, p. 98 – 112, 2010.
- CÂMARA, S. F., de OLIVEIRA MOTA, M., MARQUES, G. O., & SPINOSA, L. S. Dualidade de práticas gerenciais e político-sociais em cooperativas de reforma agrária ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 24, n. 2, 2016
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENORIO, F. G. **Fundamentos Teóricos da Gestão Social**. Desenvolvimento Regional em debate, v. 5, p. 4-19, 2015.
- CANÇADO, A. C.; PINHEIRO, L. S. **Gestão Social: Uma Análise Comparada da Produção Científica nos ENAPEGS 2007-2013**. São Paulo, SP [s.n.], 2014.
- COLETTI, C. **A trajetória política do MST: da crise da ditadura ao período neoliberal**. 2005. 299 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2005.
- CONCRAB. **O Caderno de Cooperação Agrícola nº 5**. São Paulo: [s.n.], 1998.
- _____. **O Caderno de Cooperação Agrícola nº 8**. São Paulo: [s.n.], 1999.
- DA SILVA, L. H. **Práticas organizativas do MST e relações de poder em acampamentos-assentamentos do estado de São Paulo**. 2007. 213 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2007.
- DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. **Social Enterprise Journal**, v. 4, n. 3, p. 202-228, 2008.
- EXPERIÊNCIAS atuais de cooperativas - região nordeste. 2009. Disponível em: <<http://antigo.mst.org.br/node/8615>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- FAVACHO, A. S. S. **Gestão de cooperativas: fatores que influenciam no resultado – uma análise de duas cooperativas de flores da Região Metropolitana de Belém, estado do Pará**.

2012. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, 2012.

FERNANDES, J. R. S.; PIRES, A. Metas de produção em cooperativas de recicláveis: tensões entre ambiente cooperativo e atuação competitiva. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 17, n. 2, p. 184 – 192, abr/ jun 2016.

FUCHS, Andréa Márcia Santiago Lohmeyer. **Gestão social e política socioeducativa no Brasil**: “uma questão em debate”. In: CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 11., 2011, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia, 2011. p. 01-19

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 2.

MAIA, Marilene. Gestão Social-Reconhecendo e construindo referenciais. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2005.

MANCINO, Alessandra; THOMAS, Antonio. An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 15, n. 3, p. 357-369, 2005.

MARCONI, I. C.; SANTOS, L. M. L. dos. **Cooperativismo no MST**: o caso da COPRAN. **INTERAÇÕES**, Londrina, Paraná, Brasil, v. 17, n. 2, p. 173 – 183, abr/ jun 2016.

MARTINS, Rita de Cássia A. **Cooperativas sociais no Brasil**: debates e práticas na tecitura de um campo em construção. 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital. [tradução: Rubens Enderle]. São Paulo: Boitempo, 2013.

MASSETTI, Brenda. **The duality of social enterprise**: A Framework for Social Action. 6th Annual Symposium of Financial Services. New York: [s.n]. 2011.

MAZZAROL, Tim; LIMNIOS, Elena M.; REBOUD, Sophie. Co-operative enterprise: a unique business model? In: **Future of Work and Organisations**, 25th Annual ANZAM Conference, 7-9 December, Wellington, New Zealand, 2011.

MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41 – 64, dez. 2014.

MST. Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. 2014. Site. Disponível em: <<http://www.mst.org.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

OCB. O que é o cooperativismo. 2017. Site. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

NASCIMENTO, Cláudio. **A autogestão e o “novo cooperativismo”**. Brasília: Secretaria Nacional de Economia Solidária. 2004. v. 1.

NETO, S. B. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119 – 138, março 2007.

NOVAES, Henrique T. **O retorno do caracol à sua concha: alienação e desalienação em associações de trabalhadores**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2011.

PADRÃO, Luis C.; MOTTA, Caio; VIEIRA, José T. **Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte**. *XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/ARQUIVO/2009/ARTIGOS/E2009_T00472_PCN21679.PDF> Acesso em: 05 ago. 2015.

PIMENTEL, M. P. C., PIMENTEL, T. D., PEREIRA, J. R., & BRITO, M. D. **Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis, SC. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2010. p. 01-16.

RIBEIRO, Kleber Á.; NASCIMENTO, Deise C. do; SILVA, Joelma F. B. da. Cooperativismo agropecuário e suas contribuições para o empoderamento dos agricultores familiares no submédio São Francisco: o caso da associação de produtores rurais do núcleo VI–Petrolina/PE. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 19, n. 40, p.77-101, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIGO, Ariádne Scalfoni; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social e Construção de Espaços Públicos: Reflexões a Partir da Rede Brasileira de Bancos Comunitários do Brasil**. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 38-44, 2015.

RODRIGUES, Rubson Marques; BRZEZINSKI, Iria. **Contradições da administração/gestão organizacional: ingenuidade teórica e perversidade lógica**. Brasília: Liber, 2014. v. 1. 105p.

ROSALEM, Vagner; SILVA, Edson Arlindo. **A Percepção dos Cooperados Acerca da Gestão de Cooperativas: Um Estudo em Uma Cooperativa de Granjeiros**. 2014.

SAMPAIO, Carlos A. C; FERNANDES, Valdir; ETXAGIBEL, Joseba A; GABILONDO, Larraitz. A. **Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia**. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 25, p. 153-165, 2012.

SCOPINHO, R. A. **Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais**. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1, p. 84-94, 2007.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SILVA, A. R. P. e; BARBOSA, M. J. de S.; ALBUQUERQUE, F. dos S. **Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba**. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, p. 1189 – 1211, set/ out 2013.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, fato associativo & economia solidária: a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas**, 2004. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004

SOUSA, D. N. de. et al. A Comunicação na Articulação Agroindustrial entre Uma Cooperativa Central, suas Cooperativas Singulares e Cooperados. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 52, n. 3, p. 485 – 514, jul/ set 2014.

SPEAR, Roger; BIDET, Eric. The role of social enterprise in European labour markets. **Working Papers Series**, v. 15, n. 3, p. 01 – 46, out. 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A trajetória do Programa de estudos em Gestão Social (PEGS). **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1145-1162, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re) Visitando o Conceito de Gestão Social**. Desenvolvimento em questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TERRA, S. **Copaglam comemora um ano de fundação**. 1993. Jornal. Disponível em: <<http://docvirt.com/docreader.net/DocReader.aspx?bib=hemerolt&pagfis=2455&pesq=>>. Acesso em: 20 out. 2016

TIRIBA, L. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 69-94, 2009.

_____. **Economia popular e cultura do trabalho: pedagogia(s) da produção associada**. Ijuí, RS: Unijui, 2001.

VALLADARES, Angelise; LEAL FILHO, José G. Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista FAE**, v. 6, n. 2, p. 85-95, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VOGEL, Jaime; WOOD JUNIOR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, 2012.

VON DER WEPPEN, Janina; COCHRANE, Janet. Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 20, n. 3, p. 497-511, 2012.

WOOD JR, Thomaz; P CALDAS, Miguel. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.