

## **ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS): UMA INOVAÇÃO INSTITUCIONAL NA GESTÃO SOCIAL DE COOPERATIVAS**

***SOCIAL ORGANIZATION OF THE PICTURE (OQS):  
AN INSTITUTIONAL INNOVATION OF  
COOPERATIVES IN SOCIAL MANAGEMENT***

### **ALAIR FERREIRA DE FREITAS**

Bacharel em Gestão de Cooperativas - UFV  
Mestrando em Extensão Rural - UFV  
[alairufv@yahoo.com.br](mailto:alairufv@yahoo.com.br)

### **ALAN FERREIRA DE FREITAS**

Bacharel em Gestão de Cooperativas – UFV  
Mestrando em Extensão Rural – UFV  
[freitasalan@yahoo.com.br](mailto:freitasalan@yahoo.com.br)

### **DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO**

Prof. Assistente III do Departamento de Economia Rural - UFV  
Doutorando em Administração – CEPEAD/UFMG  
[danilosampaio@ufv.br](mailto:danosampaio@ufv.br)

### **MARINA SILVEIRA MÁXIMO**

Bacharel em Gestão de Cooperativas – UFV  
Consultora Técnica da Regional Sudeste – Sistema OCESP  
[marinamaximo@yahoo.com.br](mailto:marinamaximo@yahoo.com.br)

Recebido em: 17/08/2009

Aprovado em: 19/12/2009

**ISSN 2175-5787**

## Resumo

A OQS como estratégia para a gestão democrática de uma cooperativa é um processo sistemático de comunicação e integração. Este artigo objetiva identificar os limites da prática e o papel do programa de Organização do Quadro Social (OQS) na criação de um ambiente institucional favorável à participação social. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório descritivo, sendo utilizado um estudo de caso na Cooperativa Agropecuária de Campos Altos, Minas Gerais. Entrevistas, dados secundários e observação participante foram utilizados para se chegar aos resultados, os quais indicam que a percepção dos cooperados em relação ao exercício do poder (centralizado) é um fator que inibe a participação, gerando desmotivação. O acesso restrito às informações por parte dos cooperados foi uma barreira a OQS, assim como a falta de identificação e apropriação das propostas cooperativistas. Concluiu-se que a mudança institucional promovida pela OQS gera uma transformação nas correlações de forças antes identificadas, mas, por sua vez, demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão de uma organização cooperativa.

**Palavras-Chaves:** Organização. Gestão democrática. Integração. Cooperativismo.

## Abstract

The OQS as democratic management strategy of a cooperative is a systematic process of communication and integration. This article aims to identify practical limits and the role of the Organization Programme (OQS) in creating an institutional environment conducive to social participation. The research was exploratory descriptive character is a case study of farming cooperative in Campo Altos, Minas Gerais. Interviews, secondary data and observation participant were used to achieve the results, which indicate that the perception of cooperated in relation to the exercise of power (centered) is a factor that inhibits participation, generating demotivation. Restricted access to information on the part of cooperated was a barrier to OQS, as well as the lack of identification and ownership of proposals cooperatives. It was concluded that the institutional change promoted by OQS generates a change in identified correlations before, but in turn, demand the involvement of all cooperated and qualified professionals to deal with complex cooperative organization management.

**Key-Words:** Organization. Democratic administration. Integration. Cooperative.

## **1 INTRODUÇÃO**

As cooperativas são organizações constituídas legalmente e regidas por legislação própria. Segundo a Lei nº. 5.764/71, que define a Política Nacional do Cooperativismo e o sistema jurídico das cooperativas, estas são “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, constituídas para prestar serviços aos cooperados”. O lucro nas cooperativas é denominado sobra, o capital social é subdividido em quotas-partes e os sócios (donos) são chamados de associados/cooperados.

Em sua essência, uma cooperativa tem objetivos sociais e econômicos, integrando pessoas na busca de uma vida melhor (ABRANTES, 2004). Para que esta missão seja de fato cumprida, é necessário dar-lhe um caráter profissional desde seu planejamento. É de grande importância planejar, criar legalmente, organizar, dirigir e controlar uma organização cooperativa. Com a forte concorrência interna e externa, torna-se fundamental administrar de forma eficiente e eficaz esse tipo de organização para a consecução de seus objetivos.

No que diz respeito à gestão, as cooperativas deparam-se com a complexa relação entre cooperativa/mercados e cooperativa/cooperados. O papel da organização neste sistema é fazer a intermediação entre os cooperados e os mercados. A relação da “cooperativa para dentro”, com os cooperados, acontece concomitantemente à relação da “cooperativa para fora”, com os mercados. Neste sentido, a gestão destes empreendimentos deve garantir a participação dos cooperados nas instâncias deliberativas, proporcionando acesso às informações para o melhor conhecimento dos mercados. Estas questões têm por base a constituição dos cooperados como parceiros no negócio cooperativo e, ao mesmo tempo, a inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos, obtendo o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Se as cooperativas querem e precisam que os cooperados estejam mais próximos de suas atividades, devem consolidar um ambiente institucional capaz de disponibilizar informações verdadeiras e atualizadas sobre suas propostas de ação e projeções futuras. Os cooperados precisam entender a realidade da administração para que haja uma participação mais ativa em questões de capitalização e na evolução de seus negócios. A institucionalização da participação perpassa, então, pela criação de um fluxo de comunicação que possibilite ao cooperado o entendimento e a visão crítica sobre seu papel no negócio (CRÚZIO, 2004).

Na busca de ferramentas administrativas adequadas ao modelo organizacional cooperativo, a participação tem sido relacionada como estratégia para elaborar uma eficiente

gestão social. Conduzir a organização de sua base social, possibilitando a participação, permite às cooperativas conciliarem seu formato e seus princípios às demandas do mercado competitivo e imperfeito.

A fundamentação para desenvolver a gestão social e o princípio da participação na gestão do negócio cooperativo se expressa no fato de que estas organizações não podem rejeitar estruturas organizacionais eficazes e adequadas, nem de estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que una os cooperados, satisfaça seus interesses e promova a integração da cooperativa na sociedade. As ações econômicas das cooperativas, suas estruturas de gestão e relacionamento e a cultura dos cooperados representam diferentes dimensões que deverão estar integradas em uma totalidade coerente em todo processo decisório que envolva uma ação empresarial. Esse é o problema central da gestão social estratégica em cooperativas (VALADARES, 2003).

Tendo como base tal discussão, este trabalho apresenta uma das estratégias de gestão social que com maior frequência é empregada em cooperativas por todo o Brasil, principalmente através das Organizações Estaduais de Representação do Cooperativismo. Pretende-se, aqui, analisar a estratégia de Organização do Quadro Social (OQS) em seu processo de implementação em uma cooperativa agropecuária de Minas Gerais. O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar alguns dos limites encontrados na instauração da OQS, sinalizando para o potencial desta estratégia na construção de um ambiente institucional favorável à participação social na cooperativa.

Para discutirmos as questões levantadas, este trabalho foi estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, discutimos os pontos que conformam e especificam uma cooperativa e as tendências da gestão nestas organizações. Na terceira e quarta seção, verificou-se a questão da participação e a estratégia de Organização do Quadro Social em cooperativas. A quinta seção preocupou-se com os aspectos metodológicos. Na sexta e sétima, foram apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Por fim, apresentamos as conclusões.

## **2 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

A gestão é uma variável de importância quando se trata tanto de organizações que visam o lucro como daquelas que possuem visão mais social, como é o caso das cooperativas. O termo gestão pode ser encarado como o processo interativo de desenvolver e

operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Segundo Maximiano (2000), uma gestão eficiente possibilita um ótimo funcionamento das organizações, auxiliando os tomadores de decisões.

Para Nunes (2006), gestão é considerada a configuração necessária e ótima que garante o bom funcionamento das organizações, através da tomada de decisões racionais estratégicas. Estas devem ser fundamentadas nos dados e informações relevantes que, por sua vez, contribuem para a sustentabilidade financeira, a dinamização econômica e social, o desenvolvimento da própria organização e para a satisfação dos interesses de todos os envolvidos.

O fortalecimento das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas. As cooperativas distinguem-se das empresas mercantis, tanto em suas relações econômicas e sociais, quanto em seu embasamento doutrinário<sup>1</sup>. Apresentam especificidades em suas práticas de gestão relacionadas às suas peculiaridades organizacionais e institucionais, caracterizando uma forma complexa de organização.

As cooperativas, enquanto sociedades de pessoas constituídas juridicamente para prestar serviços aos cooperados-usuários-empresários, distinguem-se das demais organizações principalmente pelas seguintes características (PINHO, 1997):

1. Empresa sem fim lucrativo;
2. Cooperados com dupla qualidade de usuário e de empresário da cooperativa<sup>2</sup>;
3. Igualdade de direitos e de obrigações dos cooperados - cada cooperado tem direito a um voto apenas, independente de sua participação no capital social;
4. Indivisibilidade do fundo de reserva e de outros fundos, quando houver, em caso de liquidação da cooperativa;
5. Tratamento do capital como fator de produção, a serviço do cooperado - as sobras líquidas são distribuídas proporcionalmente às operações do cooperado com a cooperativa.

---

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

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

O modelo econômico empresarial cooperativo é consequência do fato de que a participação e o controle democrático da gestão são constitutivos desta forma específica de organização. Seus cooperados, na condição de proprietários dos meios de produção e beneficiários da ação econômica cooperativa, devem assumir as decisões coletivas, bem como promover seu controle.

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

É por isso que, quando se fala em gestão de cooperativas, a governança é de fundamental importância. No caso da cooperativa, deve propiciar mecanismos para a construção democrática dos espaços institucionais. Waack e Filho (1999) apontam na estrutura de poder das cooperativas o fato de que a diretoria eleita (núcleo central de decisão estratégica) busca a longa permanência em seu cargo através de uma direção rígida. A diretoria, nestes casos, relega as opiniões de cooperados e centraliza o poder. Neste cenário, a democracia é comprometida e a participação dos cooperados é condicionada às dinâmicas e vontades da direção.

Ao estudar cooperativas de laticínios do interior paulista, Antonialli (2000) *apud* Fleury (1983) observou que, nestas organizações, estruturadas segundo o modelo democrático, são propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio. Estes grupos, formados pelos grandes produtores, são os que realmente participam da vida política da cooperativa, revertendo esta participação em vantagens econômicas. Este é o risco pelo qual as cooperativas estão sujeitas e devem se atentar, buscando o equilíbrio entre crescimento econômico empresarial e gestão social.

## **2.1 Tendência da Gestão Cooperativa: o foco na participação**

As diferenças apresentadas entre as organizações cooperativas e as organizações mercantis são tidas principalmente em sua constituição jurídica, que as beneficia com a

isenção de alguns impostos<sup>3</sup>. Porém, por si só, isto não pode ser considerado uma vantagem competitiva, se paralelo a este fator não atuarem modelos de gestão eficientes e que proporcionem a sustentabilidade da organização cooperativa (OLIVEIRA, 2003).

Para o referido autor, isto deve ser analisado, inclusive porque se pode considerar como perfeitamente factível a tendência de que as cooperativas vêm perdendo as contribuições governamentais. As vantagens competitivas das cooperativas devem estar associadas a sua amplitude como instituição empresarial, resultante da interação com seus fornecedores (cooperados) e clientes (representados, em significativa parte, pelos cooperados).

Para um modelo de gestão baseado na participação e interação entre todos os envolvidos, deve-se respeitar os seguintes aspectos básicos do modelo cooperativista (Oliveira, 2003): I- a educação cooperativista, consolidada pela perfeita interação cooperativa X cooperado; II- a cultura cooperativista, consolidada pela vontade de trabalhar em conjunto; III- a democracia cooperativista, consolidada pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados; e IV- o empreendimento cooperativista, consolidado pela verdade de que, se a competição é inevitável, a cooperação é fundamental.

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

Estes fatores assumem, portanto, características necessárias para a sustentabilidade e a consolidação deste tipo de organização nos ambientes competitivos do mercado. O que pode ser apontado como tendência é o redirecionamento da estrutura de poder, ou seja, o poder interno é deslocado para os níveis mais baixos da hierarquia organizacional das cooperativas, permitindo a interação entre os cooperados e a aproximação dos mesmos com os processos decisórios. Por consequência, tem-se o aumento da participação dos cooperados para a obtenção de uma real vantagem competitiva.

---

<sup>3</sup> A constituição jurídica das cooperativas determina que elas estão isentas de alguns impostos (como o de renda) com relação aos atos cooperativos. Segundo o artigo 79 da lei 5.764/71, denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução de seus objetivos sociais.

As práticas de gestão nas cooperativas mostram-se, cada vez mais, em busca da otimização da interação entre cooperativa-cooperado, desenvolvendo estruturas organizacionais baseadas em compreensões mútuas e na responsabilidade social, alcançando a fidelidade do cooperado e a maximização das relações econômicas entre estes e a cooperativa, o que demonstra (uma das vantagens competitivas conferidas pela participação social à cooperativa). Essa abordagem da gestão pode estabelecer a interação dos cooperados com a cooperativa, consolidando uma situação de “fidelidade pelos dois lados X benefícios para os dois lados” (OLIVEIRA, 2003).

### 3 A PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

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

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

Existem vários limites e empecilhos à participação dos cooperados nas ações e decisões das cooperativas. A falta e/ou a prestação de informações não-qualificadas se projetam como um dos principais. Muitas vezes o que acontece é a ausência de espaços institucionais formais que viabilizem a participação dos cooperados, não somente em assembleias, contribuindo para uma relação mais íntima entre o cooperado e a cooperativa. O

fluxo intenso de informações e as atividades educativas na perspectiva de uma identidade coletiva podem permitir a superação deste hiato da gestão social nas cooperativas.

Seguindo essas tendências da gestão, as quais envolvem a participação como temática estratégica de orientação das práticas cooperativas, algumas organizações elaboram estruturas organizacionais mais dinâmicas que permitam a efetivação da participação enquanto princípio mobilizador da ação econômica.

Para desenvolver esta questão, são criados mecanismos de participação e instâncias de deliberação e discussão que vão além das usualmente encontradas. Isto conduz à formação de espaços que democratizam as decisões e dinamizam as relações de poder, viabilizando a participação qualitativa de um maior número de cooperados nas decisões da cooperativa. Uma das maiores expressões neste sentido é a estratégia de Organização do Quadro Social (OQS), uma inovação institucional concebida pelas cooperativas para garantir uma eficiente gestão social.

#### **4 ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS) EM COOPERATIVAS**

A Organização do Quadro Social (OQS) emerge como prática institucional de participação e controle democrático nas organizações cooperativas. É caracterizada pela formação de uma nova instância de exercício do poder, além daquelas comumente encontradas nas cooperativas, como as assembleias gerais, o conselho de administração, o conselho fiscal, dentre outras. Esta estratégia conduz a uma mudança institucional na estrutura da cooperativa. A proposta é viabilizar a vivência integral do princípio cooperativista da gestão democrática. Trata-se de estruturar uma nova forma de expressão e integração entre os membros do grupo cooperado.

O objetivo do OQS é estruturar um espaço de poder na cooperativa, possibilitando a participação do maior número de cooperados na gestão do empreendimento cooperativo. Isso, pois, através da participação política, os cooperados reduzem o espaço da burocracia, entendido como o local onde se reproduzem determinadas relações de poder. Esse novo mecanismo institucional de participação se estabelece como uma nova forma de mediação, como um canal de comunicação entre o poder central nas cooperativas e seus cooperados, ampliando as representações dos interesses (VALADARES, 1995).

Uma das premissas do OQS é que a participação nas cooperativas não deve ser imposta. Deve resultar de um movimento espontâneo e endógeno de adesão e compreensão

dos indivíduos acerca de seu papel, o que os leva a um ato de solidariedade com os outros membros do grupo e concretiza a identificação do mesmo enquanto parte integrante e membro funcional da organização. A partir da identificação do cooperado como dono da cooperativa, suas ações começam por desencadear sucessivas reações no grupo e na empresa, seja através da motivação transmitida aos outros membros, ou pela regular participação política, social e econômica nas ações da cooperativa.

De acordo com Valadares, a prática comumente observada em OQS apresenta um conjunto de ações que poderiam assim ser resumidas:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p. 40).

A ideia central é constituir um conjunto de representantes de núcleos nas comunidades de base, que se reúnem mensalmente para levantarem e discutirem problemas, analisarem questões e darem sugestões que atendam aos interesses da comunidade cooperativista. É através destes que os cooperados levam à administração os seus problemas, anseios e necessidades, bem como a ajuda na busca de soluções. A administração conversa com os cooperados levando a eles seus planos de trabalho, suas metas, informações sobre a sua cooperativa e, juntos, procuram encontrar a solução de problemas, trazendo, assim, melhorias para os cooperados e para a cooperativa. Nesta perspectiva, Valadares (1995, p. 19) salienta a organização dos cooperados em bases comunitárias como um processo de extensão a um grande número de cooperados do exercício do poder decisório da cooperativa, no sentido de “ampliar os níveis de integração social do sistema e, elevar a margem de consentimento em torno de valores, normas e padrões necessários ao funcionamento de uma organização empresarial cooperativa”.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de caráter exploratório-descritivo, envolvendo uma análise qualitativa e quantitativa (estatística descritiva), tendo como base o estudo de caso (Yin, 1988) da Cooperativa Agropecuária de Campos Altos (CAPECA), no estado de Minas Gerais. Segundo Gil (1991, p. 45) “a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Enquanto forma de obtenção de dados, utilizaram-se entrevistas diretas com funcionários, cooperados e diretores da cooperativa. Também foram colhidos dados secundários através de relatórios, artigos e formulários. A observação participante foi realizada por meio de estagiários pesquisadores do curso de graduação em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Viçosa, os quais participaram por mais de três meses da implantação do programa de OQS na referida cooperativa. Tal estrutura metodológica possibilitou uma coleta de dados eficiente e, por conseguinte, muitas informações.

A amostra da pesquisa foi dividida entre os atores pesquisados: cooperados e diretores da cooperativa. A população considerada abrange 331 cooperados ativos e 10 diretores. Quanto aos diretores, foram realizadas nove entrevistas, contemplando consideravelmente a maior parte da população. Em relação aos cooperados, foram realizadas 62 entrevistas, o que representa 19% dos cooperados ativos.

Para obter significância estatística na amostra colhida dos cooperados, esta foi calculada segundo Gil (1991). Para este autor, quando a população não ultrapassar 100.000 elementos (que é o caso da CAPECA), a fórmula para cálculo do tamanho da amostra é definida por:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio-padrão.

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = percentagem complementar

N = tamanho da população

$e^2$  = erro máximo permitido.

Para esclarecer:

$\sigma^2 = 1$  (um) desvio

p = 50 (cinquenta) por cento

q = 50 (cinquenta) por cento

$e^2 = 5$  (cinco) por cento

N = 331 (número de cooperados ativos da região de Campos Altos/população)

Logo, quanto aos associados, o tamanho da amostra significativa encontrada foi (n) = 48. Portanto, a realização de 62 entrevistas ultrapassa o número encontrado de significância e qualifica a amostragem da pesquisa.

O primeiro passo na implantação do OQS e na mobilização de dados para a pesquisa foi realizar um diagnóstico organizacional da cooperativa, sinalizando para a questão da participação, via documentos e/ou conversas informais, tanto com os dirigentes e funcionários quanto com os cooperados e Órgãos do Governo. Posteriormente, houve a vivência dos estagiários pesquisadores na organização dos cooperados em comunidades para possibilitar a formação dos núcleos. Foram organizados e analisados seis núcleos comunitários. As entrevistas com os cooperados contemplaram informantes de todos os núcleos constituídos.

## **6 ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL NA CAPECA**

A CAPECA é uma cooperativa do ramo agropecuário da cidade de Campos Altos, que tem como principais produtos o café, seguido pelo milho e soja, e com uma produção, embora menor, mas significativa, de feijão e arroz. Atualmente, seus objetivos estão relacionados à prestação de serviços de qualidade, tais como: a pesagem, o recebimento, o transporte, a classificação, a padronização, o armazenamento, o beneficiamento e a comercialização da produção dos seus cooperados, registrando suas marcas, se for o caso.

Esta cooperativa adquire e repassa aos cooperados bens de produção e insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades. Procura sempre proporcionar assistência técnica a suas atividades específicas, com a finalidade de fomentar o agronegócio e a produtividade.

Desde a sua fundação, em 1967, a CAPECA vem obtendo um baixo nível de participação dos seus cooperados - dos 778 cooperados registrados em 2008, apenas 331 estavam ativos - em suas Assembleias Gerais (Figura 1), fazendo com que estas ocorram, na maioria das vezes, somente na terceira convocação<sup>4</sup>.

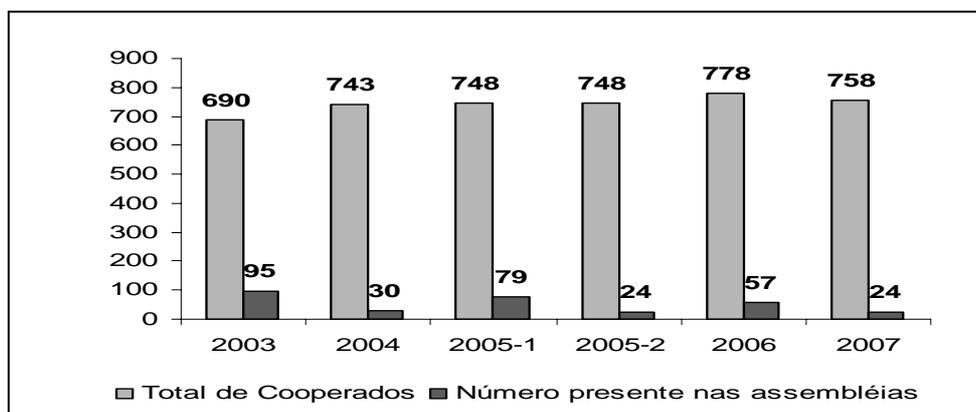


Figura 1 – Participação dos cooperados nas assembleias.

FONTE: Dados da pesquisa.

Diante destas informações, é perceptível o grande desinteresse dos cooperados quanto às atividades e ações da cooperativa. Verificou-se que o baixo nível de participação está relacionado ao desconhecimento do verdadeiro papel desempenhado pelos cooperados dentro da CAPECA, como proprietário da mesma, assim como pela falta de motivação dos próprios dirigentes na divulgação dos acontecimentos internos e relações externas. Os motivos pelos quais tal fato vem ocorrendo nunca haviam sido formalmente analisados.

Foi identificado, no decorrer da pesquisa, que, além da baixa participação nas assembleias, os cooperados estavam insatisfeitos com diversos pontos: atual gestão; atendimento dos funcionários; preços elevados dos produtos da cooperativa; produção (prestação de serviço); a falta de um técnico agrícola/veterinário à disposição para atender às necessidades individuais.

Vale ressaltar que tais questionamentos e insatisfações poderiam ser solucionados através de um processo de comunicação interativo. Neste contexto, surge a proposta de OQS e a decisão da diretoria de implementá-lo. Esta estratégia seria operacionalizada através de seis núcleos: núcleo da Mutuca; núcleo Uruburetama/Jararaca; núcleo da Prata; núcleo São Jerônimo; núcleo São José da Bela Vista; núcleo Urbano, sendo todos estes na área de ação da CAPECA, e que abrange o município de Campos Altos.

<sup>4</sup> As Assembleias podem acontecer em primeira, segunda ou terceira convocação, dependendo do número de cooperados presentes. Vide: Lei 5764/71.

O trabalho de implantação da OQS teve duração de pouco mais de três meses. Neste período, cada comunidade contou com uma reunião mensal<sup>5</sup> (total de três reuniões observadas por núcleo). Também houve uma reunião exclusiva envolvendo a diretoria (participação de todos os representantes das comunidades e do corpo administrativo da CAPECA). Todo este trabalho foi operacionalizado com a presença dos estagiários pesquisadores e teve o intuito de posteriormente dar continuidade com o agente de desenvolvimento (técnico da cooperativa).

Em todas as reuniões, a participação dos cooperados foi massiva, consequência do intenso processo de divulgação<sup>6</sup> e pelo fato de as reuniões terem ocorrido nas próprias comunidades. Na primeira reunião, o assunto abordado foi o mesmo para todos os núcleos, pois se tratava de questões introdutórias do cooperativismo e a apresentação do trabalho. A partir da segunda reunião, os assuntos eram diversificados e de acordo com a necessidade de cada comunidade.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Optou-se, neste item, em apresentar os resultados por meio da evidência de algumas questões que se mostraram relevantes na análise empírica para alcançar os objetivos propostos neste artigo em relação à OQS. Nas conclusões, será apresentada de forma genérica a percepção dos pesquisadores em relação às informações apresentadas.

Uma das questões que merece ser evidenciada é se tanto os cooperados, quanto a diretoria possuíam conhecimento sobre a implementação da Organização do quadro social. Os resultados apontaram que 65% dos cooperados não conheciam o significado e a proposta de OQS que estava sendo implantada. Contudo, a maioria do corpo administrativo da CAPECA tinha ciência desta questão, sendo 88% dos diretores entrevistados conhecedores prévios das ações a serem operacionalizadas. Foi relatado nas entrevistas com os diretos que essa grande diferença já era esperada, tendo em vista que a estratégia de OQS foi uma decisão da própria diretoria.

Essa situação evidencia um dos principais limites à implementação da OQS: a falta de conhecimento das propostas por parte do quadro social. Estratégias como a OQS devem ser incorporadas e adequadas às reais condições sociais, econômicas e culturais em que se insere a dinâmica e o quadro social de uma cooperativa. O fato de não saberem de que se trata o

---

<sup>5</sup> O local e horário das reuniões eram definidos pelos associados.

<sup>6</sup> A divulgação foi realizada através da entrega de convite em mãos a cada cooperado em sua respectiva residência, fixação de cartazes na cooperativa e lugares movimentados e estratégicos da cidade, divulgação na Rádio Expresso FM de Campos Altos e entrega de panfletos no mercado agropecuário da CAPECA.

processo pelo qual estão prestes a se tornar parte, pode torná-lo um fracasso, pois a própria continuidade pressupõe a constituição dos sócios em atores do desenvolvimento cooperativista. A tendência da gestão à participação, enfatizada por Oliveira (2003), fica comprometida, na medida em que o ambiente institucional que ora deveria estar sendo constituído, é dimensionado sob a ótica dos ocupantes de cargos de direção.

Buscando evidenciar o sentimento de pertencimento ao grupo cooperativo, foi necessário dar foco à representação dos cooperados e diretores enquanto donos da Cooperativa. Mais da metade, tanto dos cooperados como da diretoria (que também são cooperados), registraram se sentir donos da CAPECA (Figura 2). Entre os cooperados, 54,84% disseram se sentir como donos, e entre os diretores essa margem se expande para 88%. Alguns dos cooperados argumentaram que tal fato pode ser relacionado às atividades de educação cooperativista e aos espaços de discussão sobre a organização, muitos constituídos durante o início da OQS. Note-se que, mesmo não sabendo da implementação da OQS, a resistência para a continuidade do processo foi mínima, principalmente porque tudo foi conduzido com o aval dos cooperados. Isso também contribuiu para a (re)afirmação da condição de donos.

Em seu caráter participativo, informativo e estratégico, a OQS configura-se como uma estratégia administrativa, de auxílio aos cooperados e diretores. A intensificação do diálogo e da relação de proximidade criada entre cooperados e diretoria, através das novas institucionalidades, conota aos processos decisórios características participativas, a partir do diálogo mútuo e compreensivo entre estes dois atores. A mudança do clima organizacional, através do afrouxamento das escalas de decisões, aliado à identificação mais estreita entre os pares, é uma condição *sine qua non* para um ambiente institucional favorável à participação social.

O sentimento de pertença e valorização da imagem da cooperativa, não mais como mera prestadora de serviços, tende a ser consequência da institucionalização da confiança, pela possibilidade da participação. A complexidade da mudança do imaginário em torno da cooperativa não é atribuída somente à implantação da OQS, mas de todo o esforço dos cooperados e da cooperativa em se adaptar às inovações e exigências do mercado competitivo e às complexidades de uma cooperativa.

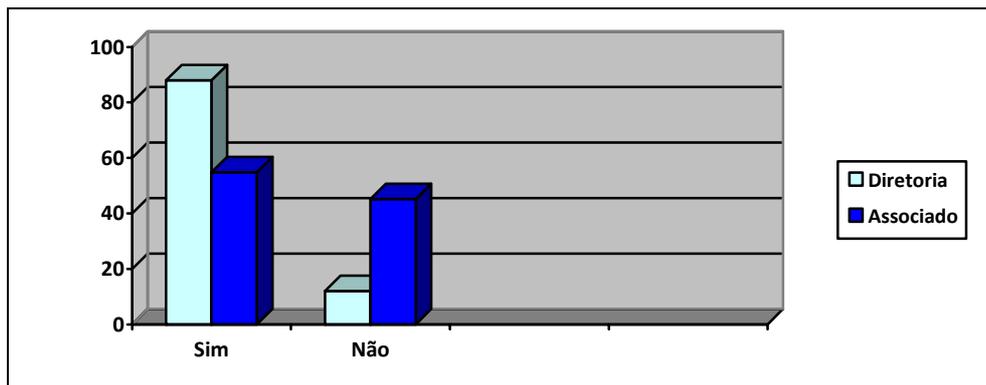


Figura 2 – identificação como donos da Cooperativa  
FONTE: dados da pesquisa.

Quanto maior a participação dos cooperados, não apenas com capital, mas também com relação às opiniões sobre a gestão, mercado, e fornecedores, melhor será o relacionamento entre diretoria e cooperados, e, conseqüentemente, melhores serão os resultados para a CAPECA. Quando se observa uma maior participação do cooperado, nota-se uma maior preocupação em dinamizar o negócio, através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, ou seja, em uma maior preocupação relativa à concorrência e na elaboração de estratégias para conquistar novos mercados. Os cooperados, então, não se resumem a consumidores, mas parceiros fundamentais para o crescimento organizacional de uma cooperativa (CRÚZIO, 2005).

Com relação às diferentes percepções, houve a preocupação dos pesquisadores em verificar como os diretores e cooperados compreendem a administração da CAPECA (sem itálico). Isso também poderia evidenciar obstáculos para a convergência e a integração de discussões e esforços de cada seguimento organizacional em relação aos principais problemas da cooperativa.

As Figura 3 e 4 mostram os problemas mais comuns, listados por ordem de prioridade, tanto nos resultados dos cooperados quanto da diretoria. Nota-se que ambos destacam a questão financeira como o maior problema enfrentado pela CAPECA. Isto foi consensualmente justificado pelo fato de que, atualmente, a cooperativa possui baixo capital de giro, impedindo que faça investimentos, seja em compra de produtos para o mercado agrícola, assim como em serviços. Porém, nota-se o elevado índice da questão financeira apontado pela diretoria como primeiro problema, e em menor incidência pelos cooperados. A falta de comunicação constante, relatada pelos cooperados no que diz respeito à movimentação financeira da cooperativa, é tida como um dos maiores agravantes deste índice.

Uma relação sincera e horizontal é estratégica para conceber a fidelidade dos sócios que, neste caso, necessitavam de mecanismos mais eficientes para o fluxo de informação.

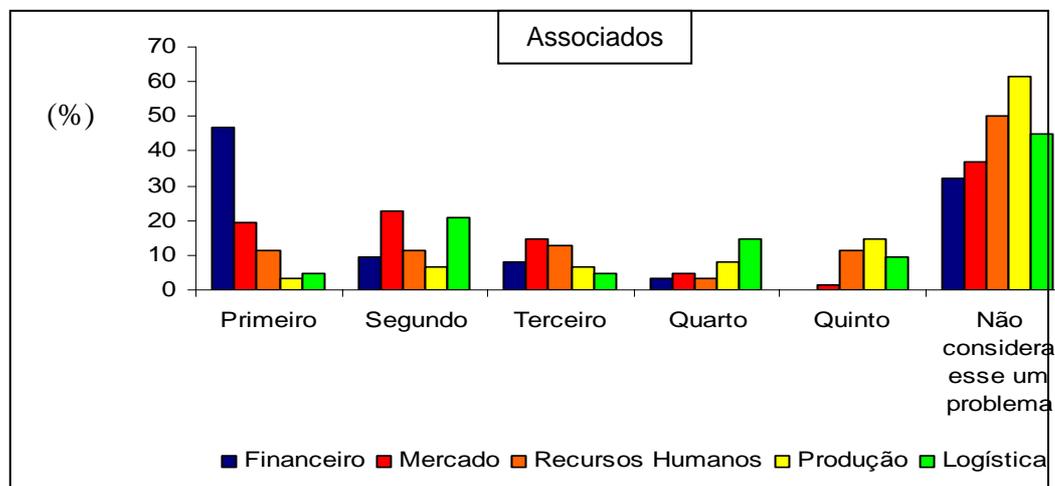


Figura 4 – Problemas mais comuns da Cooperativa  
FONTE: dados da pesquisa.

No que se refere aos Recursos Humanos, a relatada falta de atenção do corpo de funcionários no momento de venda, na loja de insumos da CAPECA (cobrança dupla em boletos de pagamento, data de vencimento errada, entre outros) foi um ponto de destaque. Dessa maneira, os cooperados vêm perdendo confiabilidade na cooperativa e dando preferência às outras empresas do ramo. A cooperativa deve manter organizada e eficiente sua administração e seus serviços, a fim de garantir a participação dos sócios. É preciso conceber a cooperativa também como uma empresa: se não satisfaz seus clientes (em maioria cooperados), estes passam a integrar o *roll* de consumidores da concorrente.

Já aqueles que disseram acreditar que não há problema algum na CAPECA ou que não considera nenhum fator destacado como problema, justifica-se basicamente pela falta de informação. O relato desses entrevistados é que a cooperativa está em ótima situação, ou não sabem dizer em que situação ou grau os problemas se encontram. A falta de conhecimento sobre os problemas e a dinâmica da cooperativa também podem revelar sua apatia em relação à participação na produção e nas decisões. Conhecer a cooperativa como seu negócio é fundamental neste caso. Em um ambiente institucional favorável à participação social, os cooperados passam a compreender melhor seu papel e o da cooperativa, buscando maiores informações, aumentando sua atitude e se constituindo em um importante parceiro no desenvolvimento organizacional.

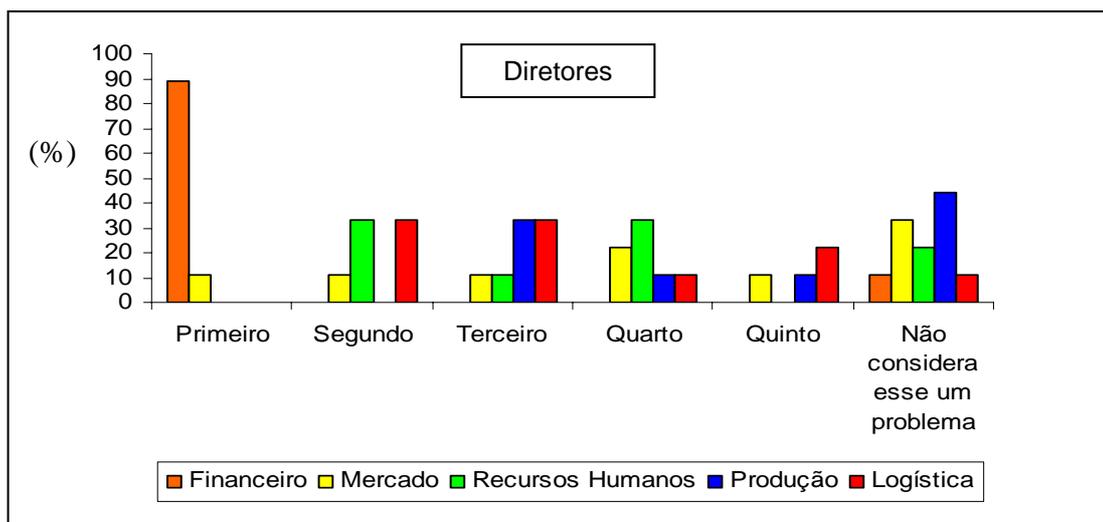


Figura 5 – Problemas mais comuns da Cooperativa.  
FONTE: dados da pesquisa.

Os resultados, quando comparados os da diretoria com os dos cooperados, é bem diferente. Isso demonstra falha no processo de comunicação interna da organização, fazendo com que tal característica incorpore à sua cultura, assim como a falta de uma maior difusão das informações internas / externas. Essa situação gera uma dificuldade em consolidar uma identidade entre o grupo, fundamental à integração e à participação. A OQS, neste caso, tornou-se uma ferramenta dinâmica e próspera para a cooperativa, pois proporciona a criação de institucionalidades participativas integradas aos cooperados e permite desenvolver, nesses espaços, as condições necessárias à difusão das informações atuais e do relacionamento próximo com os cooperados.

A pesquisa também verificou o nível de responsabilidade da tomada de decisão dos cooperados e da diretoria. A quarta questão buscava evidenciar se a responsabilidade da decisão envolve os cooperados (tomada de decisão democrática). A maioria dos cooperados entrevistados (59, 67%) disse acreditar que a responsabilidade das decisões tomadas na cooperativa é de todos (diretoria e cooperados). No entanto, percebe-se que a porcentagem dos entrevistados que discordou da afirmação ainda permanece elevada: 35,48%. A justificativa foi que os dirigentes democraticamente eleitos em assembleia são remunerados justamente para assumirem todas as responsabilidades sobre o que acontece na organização.

O resultado dessa questão ilustra mais uma vez a falta de conhecimento, por parte dos cooperados, dos seus direitos e principalmente, nesse caso, deveres perante a instituição. Novamente, o desconhecimento sobre a realidade e a filosofia cooperativista mostrou que a

CAPECA pode transformar este ponto fraco em ponto forte, trabalhando a educação cooperativista e a cultura organizacional, através da organização de seu quadro social.

Alterar relações de poder em uma organização é algo extremamente complexo e que demanda tempo e processos educativos inerentes à gestão social. Porém, deve-se ter sempre em alerta a percepção do cooperado sobre o poder instituído, o qual pode inibir sua participação, quando compreendida a negligência de sua participação. A democracia deve ser princípio intrínseco da gestão em cooperativas.

A pesquisa, ao explorar a importância do OQS para superação dos limites e dificuldades, muitos apontados acima, cooperados e diretoria consideram que a CAPECA justifica esse trabalho pela necessidade em melhorar o envolvimento do grupo cooperativo. Como observado em campo, a maioria dos entrevistados (100% da diretoria e 96,77% dos cooperados) percebem a grande importância da implementação do programa de organização do quadro social na CAPECA.

Além de promover o trabalho de difusão de informações e envolvimento, estimulando participação social como tendência da gestão dessa cooperativa (acompanhando as tendências gerais da gestão em cooperativas, sintetizadas por Oliveira (2003), os espaços participativos comunitários – núcleos – constituem-se também em um novo lócus de sociabilidade e interação social, pois “Ajuda no sentido de passar informação do mercado para nós. E é principalmente um ponto de bate papo para nós [cooperados membros da mesma comunidade]” (cooperado entrevistado). Complementando a importância dada pelos cooperados à OQS, mas se remetendo para a cooperativa como um todo, outro cooperado entrevistado diz que: “não sabe a força que ela [cooperativa] tem e que deveria usar em prol dos produtores. Precisa atuar mais, junto com o produtor”. Atuar com o cooperado e não apenas para o cooperado, tomando as decisões por estes, é uma inovação na atuação da cooperativa, que reforça e reafirma seu papel, que, nas palavras de um diretor “não é só econômico, mas social também. Trata-se de uma ferramenta para melhorar qualidade de vida dos cooperados”.

## **8 CONCLUSÕES**

Notou-se, através deste trabalho que, historicamente, ocorre centralização de poder e decisões, inibindo a participação dos cooperados nas ações e atividades da CAPECA, deixando-os sem motivação para discutir assuntos de suma importância. O acesso restrito às

informações, por parte dos cooperados, foi uma barreira à OQS, assim como a falta de identificação e apropriação dos princípios cooperativistas.

Neste sentido, concluiu-se que a OQS demanda o envolvimento e a interação dos cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão de uma organização cooperativa. Uma das principais tarefas, ligadas principalmente à gestão social, é trabalhar no sentido de promover a sensibilização do grupo sobre a importância da participação, mais especificamente da diretoria, para que esta esteja preparada e apta a lidar e coordenar o processo de mudança institucional.

Diante dos desafios da implantação da OQS para as cooperativas e para a organização de um sistema cooperativista, percebe-se que é preciso encontrar formas de comprometer o quadro social. Os cooperados devem ser os protagonistas da mudança de perspectiva em relação à organização e os principais atores em seu processo de desenvolvimento, assumindo de fato a sua condição de dono-usuário.

Para que esta concretização se efetive, o primeiro passo é consolidar a identidade cooperativa, buscando a participação de todos, por meio do OQS. Pode-se considerar como um dos maiores benefícios possibilitados por uma estratégia de gestão social é a ampliação da fidelidade dos cooperados, permitindo a consolidação de uma organização cooperativa atrativa, que crie condições efetivas de ampliação de seus negócios e fortalecimento de seus princípios.

Como exercício de seus princípios, uma cooperativa deve edificar-se sobre uma gestão democrática, em que os cooperados, na condição de donos e usuários do negócio, se reconheçam como tal e manifestem seus interesses e esforços, no sentido da coesão do grupo. Em meio a esta análise, podemos afirmar, com clareza, que a qualificação do processo de decisão na gestão cooperativa e a capacitação dos cooperados para assumirem seu papel e suas responsabilidades é atualmente uma das grandes estratégias para o sucesso das cooperativas.

A OQS, fundamentada em processos educativos e alicerçada pela educação cooperativista, mostrou-se importante para minimizar diversos problemas que incidem sobre a gestão social e também econômica de uma cooperativa. A participação destacou-se como uma ferramenta notadamente relevante, e a estratégia de OQS mostrou-se uma inovação institucional promissora para expandir as possibilidades de participação e fidelização dos cooperados.

Contudo, vale ressaltar as dificuldades de lidar com as barreiras culturais dos cooperados, que muitas vezes mostram-se contrários ao hábito da participação. Diante dos desafios da prática, pode-se notar que a OQS promove a participação do cooperado como usuário dos bens e serviços prestados e qualifica o processo de gestão social, mas ainda encontra vários empecilhos para conseguir concretizar a sua participação como donos da cooperativa (gestão política da mesma). Isso ocorre, principalmente, porque alguns de seus desafios, como a falta de comunicação e descentralização dos processos decisórios, dificulta a mudança institucional proposta, a inversão na estrutura de poder. Não obstante essas dificuldades, a OQS é uma ferramenta importante para efetivar a participação como prática e a organização como princípio fundamental à consolidação de uma gestão democrática.

## **9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ABRANTES, José. Associativismo e cooperativismo:** como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

**ANTONIALI, Luiz M. Influência da mudança nas estratégias de uma cooperativa agropecuária.** Revista de Administração Contemporânea, v.4, n.1, Jan./Abr., p.135-159. 2000.

**BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz.** Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**CRÚZIO, Helnon de Oliveira.** Como organizar e administrar uma cooperativa. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

**FLEURY, M.T.L.** Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil. São Paulo: Global, 1983.

**GIL, Antônio C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NUNES, P. Conceito de gestor e de gestão. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/01conc\\_gestao.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm)>. Acesso em: 25 de nov. de 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1997.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WAACK, Roberto S; FILHO, Cláudio P. M. Administração estratégia em cooperativas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP-FEA, 1999.

ZILBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In Série de Working Papers, n. 2/17. FEA USP. 2002.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1988.