

A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais*

Nora Beatriz Presno Amodeo

PhD. Professora Adjunta do Departamento de Economia Rural da
Universidade Federal de Viçosa.
npresno@ufv.br

Renata Rauta Pertarly

Bacharel em Gestão de Cooperativas. Mestranda em Extensão Rural
pela Universidade Federal de Viçosa.
renata.pertarly@ufv.br

Alex dos Santos Macedo

Bacharel em Gestão de Cooperativas. Técnico em Educação
Cooperativista do SESCOOP/ES.
alex.macedo@ocbes.coop.br

Diego Neves Sousa

Mestre em Extensão Rural. Analista-Comunicação para transferência
de tecnologia da EMBRAPA Pesca e Aquicultura.
diegocoop@hotmail.com

Resumo: Para efetivação da participação em um ambiente cooperativista faz-se necessário estratégias que vão além das assembleias gerais obrigatórias. A Organização do Quadro Social (OQS) vem sendo cada vez mais utilizada nas cooperativas agropecuárias mineiras como estratégia de comunicação e integração entre cooperados e suas cooperativas, mediante a articulação desses produtores em comunidades ou em núcleos rurais. As reuniões dos núcleos cooperativistas se tornam espaços para discussão, levantamento de problemáticas enfrentadas nas atividades econômicas e espaços de capacitação para temas específicos de interesse dos cooperados. Os estudos de caso realizados se baseiam em observação participante, análise de dados secundários e entrevistas. Os resultados alcançados demonstraram que a OQS é efetiva para que os cooperados acompanhem o andamento da cooperativa e que o comitê educativo, órgão central que aglutina os representantes dos núcleos rurais, se constitui numa instância consultiva para tomada de decisões. No entanto, percebe-se que não alcança completamente os objetivos propostos, devido a equívocos metodológicos e/ou comunicacionais, o que nos leva à compreensão de que a OQS necessita de rearranjos para que se torne uma efetiva estratégia para um avanço da participação que promova melhoras à atividade econômica dos cooperados e suas cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativas; Organização do quadro social; Participação.

The Organization Membership as a forum for participation in two agricultural cooperatives of Minas Gerais

Abstract: For an effective participation in the cooperatives it is necessary strategies that go beyond the mandatory general assemblies. The Organization of Membership (OM) is being increasingly implemented in agricultural cooperatives of Minas Gerais as a strategy for communication and integration among members and their cooperatives, through the articulation of these producers in rural communities or in nucleus. These meetings of the cooperative nucleus become spaces for discussion, for analyzing problems faced in economic activities and locus for training members in specific topics of interest. The case studies are based on participant observation, secondary data analysis and interviews. The results showed that the OM is effective to monitor the progress of the cooperative development and that the cooperative education committee, the central body that brings together representatives of the rural nucleus, turns out to be a consultative body for decision making. However, it is clear that it does not reach the proposed objectives, due to methodological and / or communication problems, which lead us to the conclusion that the OM needs rearrangements to become an effective strategy for an advance of participation that promotes improvements to the economic activity of the members and their cooperatives.

Keywords: Cooperatives; Organization of membership; Participation.

La Organización del Cuadro Social como foro de la participación en dos cooperativas agrícolas de Minas Gerais

Resumen: Para una efectiva participación en el ambiente cooperativista son necesarias estrategias van más allá de las obligatorias asambleas generales. La Organización del Cuadro Social (OCS) está siendo cada vez más utilizada en las cooperativas agropecuarias de Minas Gerais como estrategia de comunicación e integración entre los cooperados y sus cooperativas, mediante la articulación de los productores en sus comunidades o en núcleos rurales. Las reuniones de los núcleos cooperativistas se transforman en espacios de discusión, levantamiento de las problemáticas enfrentadas en las actividades económicas y en espacios de capacitación en temas específicos de interés de los cooperados. Los estudios de caso realizados se basan en la observación participante, en análisis de datos secundarios y entrevistas. Los resultados alcanzados demuestran que la OCS es efectiva para que los cooperados acompañen el día a día de la cooperativa y que el comité educativo, órgano central que aglutina los representantes de los núcleos rurales, se constituya en una instancia consultiva para la toma de decisiones. Sin embargo, se percibe que los objetivos propuestos no son alcanzados completamente, debido a equívocos metodológicos y/o comunicacionales, lo que lleva a comprender que la OCS necesita de reordenamientos para tornarse una estrategia efectiva de participación que promueva mejorías en la actividad económica de los cooperados y sus cooperativas.

Palabras-clave: Cooperativas; Organización del cuadro social; Participación.

1. Introdução

Diferenciada por sua “dupla natureza” (Draheim, 1955), a sociedade cooperativa é cada vez mais desafiada a atingir em sua gestão, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, *a priori*, mais complexa e distinta de outras formas de organização. No caso da gestão empresarial, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, produção, marketing, recursos humanos, entre outros. Do eficiente cumprimento deste papel, dependerão as vantagens econômicas dos cooperados. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados, como forma de envolvê-los na participação em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaço nas instâncias participativas. Além disso, a existência da gestão social, pautada por práticas de cooperação, é o que garantiria à sociedade cooperativa, simultaneamente, conseguir realizar uma adequada gestão econômica e cumprir com o seu imperativo democrático, base pela qual se diferencia entre as demais organizações ditas capitalistas.

Para efetivação da participação em um ambiente cooperativista faz-se necessário estratégias vão além das assembleias gerais obrigatórias. A organização do quadro social (OQS) vem sendo cada vez mais utilizada nas cooperativas agropecuárias mineiras como estratégia de comunicação e integração entre cooperados e suas cooperativas, mediante a articulação desses produtores em comunidades ou em núcleos rurais. As reuniões dos núcleos cooperativistas se tornam espaços para discussão,

levantamento de problemáticas enfrentadas nas atividades econômicas e espaços de capacitação para temas específicos de interesse dos cooperados.

Esse artigo visa apresentar as conclusões de duas pesquisas realizadas em duas cooperativas agropecuárias mineiras com longa tradição em trabalho de OQS, destinadas a analisar o seu funcionamento, potencialidades e dificuldades como ferramenta de gestão cooperativa, como núcleo articulador da gestão social, econômica, comunicação e capacitação da organização.

2. A complexidade da gestão cooperativa

As cooperativas trazem em si uma grande especificidade na forma de organização, já que atuam simultaneamente como empresas e associações, as quais devem ser igualmente priorizadas para se conseguir uma gestão de êxito (Amodeo, 2006). Uma gestão que enfatiza a perspectiva empresarial é importante para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, mas, também, é de vital importância sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover uma participação efetiva e eficaz dos associados, implementar os valores dessa organização, divulgar e vivenciar seus princípios, promovendo, dessa maneira, a realização de uma adequada gestão cooperativa. Gestão econômica e gestão social complementam-se e dificilmente poderá funcionar eficientemente uma delas, se a outra não funciona. Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, uma abordagem ainda pouco estudada refere-se à investigação dos elementos que contribuem simultaneamente para o fortalecimento da gestão social.

Segundo Draheim (1955), um dos fatores que evidenciam a orientação social das cooperativas está relacionado ao conjunto de relações existentes entre agentes que compõem determinado segmento da sociedade que, por sua vez, tendem a configurar um enraizamento social. Sendo assim, a rede de cooperação existente entre os diferentes indivíduos envolvidos na cooperativa, se constitui antes mesmo da criação do empreendimento econômico e pressupõe que, para seu fortalecimento, haja um eficiente processo de comunicação, que permita maior entendimento e envolvimento entre cooperados e cooperativa, capaz de proporcionar mecanismos de controle e tomada de decisão para atuar no mercado.

A comunicação é uma ferramenta estratégica para viabilizar melhorias na gestão empresarial e social das organizações cooperativas, o que apresenta desafios específicos quanto às técnicas utilizadas, sobretudo para evitar o surgimento de barreiras que impeçam o desenvolvimento de fluxos de informação entre todos os públicos que envolvem com o empreendimento cooperativo. Assim, por ser considerado um dos maiores problemas encontrados na gestão cooperativa a educação cooperativista necessita, cada vez mais, de eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade do cooperativismo, como forma de impulsioná-la e assessorá-la na conquista de melhores resultados.

A comunicação nas cooperativas é essencial para manter bem informados seus diferentes públicos. Segundo Schmitz e Schneider (s/d) os públicos de interesse para as cooperativas podem ser considerados todos os indivíduos ou grupos que podem, de alguma forma, afetar a organização ou poderão ser afetados por ela, por meio de ações, decisões, políticas, práticas ou resultados da cooperativa, grupos estes que estão ligados à organização por interesses recíprocos. O grande gargalo das comunicações nas so-

iedades cooperativas é conseguir ao mesmo tempo informar e educar os membros envolvidos no processo de comunicação, divulgado princípios e valores do cooperativismo¹ tanto para o público interno das cooperativas quanto para o público externo.

Para isto a educação cooperativista torna-se uma ferramenta essencial para o público interno. Valadares (2009) entende por educação cooperativista o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Este conceito não se limita, apenas, a pregar a doutrina e a defender os princípios cooperativistas, mas vá a fundo quanto à questão de capacitar os associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia-a-dia da cooperativa de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados, e como associação de forma a promover seu desenvolvimento. Por sua vez, Schneider (2003) acredita que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Enquanto, Ricciardi & Jenkins (2000) afirmam que as práticas da educação e de comunicação estão atreladas uma a outra, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. A comunicação e a educação não são práticas recentes do cooperativismo. Elas estão entrelaçadas no desenvolvimento do movimento desde sua origem e integram a própria natureza da organização em ações cooperativas, o que pressupõe em uma importância cada vez mais significativa na efetivação da gestão (Frantz, 1983). O desenvolvimento de uma cooperativa, segundo Valadares (2009), está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista.

Para Machado Filho *et al* (2004) a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua gestão no que se refere a profissionalização, transparência

e praticidade. Porém, Soto (2008) adverte sobre a relevância de adequar as estratégias da gestão cooperativa aos princípios do cooperativismo. Uma vez que devem ser vistos não só como uma prática de boas intenções, mas como a tradução de atos cotidianos concretos que guiarão a gestão, de maneira eficaz. Entre eles, a intercooperação é um princípio fundamental e estratégico nesse processo de angariar mercado por permitir o fortalecimento da cadeia produtiva de cada situação.

Isso posto, compreende-se, segundo Frantz (1983), que a realização de um trabalho de comunicação atrelado ao de educação cooperativista é um significativo instrumento a serviço das cooperativas para a eliminação de conflitos, na medida em que oferece aos associados mais possibilidades de articular seus interesses. Essa característica do processo comunicativo pode ser utilizada na capacitação dos sócios, promovendo a participação dialógica e educativa, e na busca de equilíbrio entre os interesses dos envolvidos na organização.

Como mencionado, a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar simultaneamente na gestão social e na empresarial das cooperativas. No caso das cooperativas agropecuárias, inclui-se também a necessidade de orientar ou contribuir para que os cooperados consigam adequar sua produção aos requerimentos dos mercados que lhes permita aumentar a sua renda. As cooperativas agropecuárias são organizações tradicionais no espaço rural. Elas têm que dar respostas econômicas num cenário competitivo, assim como são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população aí localizada. Assim, a cooperativa é um dos atores locais que cumpre funções para promover melhores condições de vida para seus associados.

No caso destas cooperativas, não é raro que, a informação direcionada aos produtores rurais associados tenda, muitas vezes, ser controlada pelos dirigentes, já que os cooperados não se reconhecem como donos do empreendimento econômico e os dirigentes, por serem representantes legais do quadro social, têm maiores possibilidades de controlar as informações e alinhá-las, assim, aos seus próprios interesses. Esse problema está vinculado à falta de transparência na gestão, que é indicada por Bialoskor-ski (2007), como negativa para o bom desempenho da governança corporativa. Também, esta situação aumenta o risco de comportamentos oportunistas, atentando contra a fidelização dos cooperados e comprometendo o crescimento e estabilidade econômica da cooperativa.

Diante desse argumento, verifica-se que a deficiente realimentação de informações e de comunicação tem dificultado não só no que diz respeito à cooperativa e o seu quadro social, mas também no fluxo de informações das cooperativas singulares com as cooperativas de segundo grau, comprometendo a potencialidade de estratégias coletivas de agregação de valor. Além das inúmeras mudanças no mercado, que se configura cada vez mais marcado pela competição, as cooperativas estão tendendo a formar alianças estratégicas com outras do mesmo setor a fim de manterem e/ou expandirem sua participação no mercado, formando em conjunto uma organização de segundo grau, também denominada central. Dessa forma, a busca por maior eficiência e eficácia é que tem provocado a predominância de estruturas centralizadas.

Inseridas num ambiente dinâmico, em constante mudança, exige-se que as cooperativas sejam geridas num contexto em que o mercado cada vez mais está acirrado, mas não se utilizan-

do, necessariamente, das mesmas estratégias e parâmetros das demais formas de organização empresarial. As cooperativas têm que encontrar suas próprias estratégias competitivas, priorizando as necessidades demandadas por seu quadro social. As empresas podem escolher ou mudar de clientes ou fornecedores, a qualquer momento, para garantir sua competitividade, no entanto, esse não é o caso das cooperativas. Elas devem encontrar alternativas econômicas para os seus associados, de acordo com as características socioeconômicas destes, ou, ainda, promover as mudanças produtivas ou de gestão que viabilizem, economicamente, os integrantes do seu quadro social. Assim, a forma de participação do quadro social na gestão cooperativa influencia, diretamente, a competitividade empresarial das cooperativas, ou seja, a gestão cooperativa deverá adequar a gestão econômica ao perfil e necessidades dos associados e promover a participação destes, com vistas em viabilizar a inserção da cooperativa nos mercados competitivos.

As cooperativas podem fazer parte de uma Central integrando-se verticalmente² para formar uma cadeia de agregação de valor. Assim, produtores rurais, cooperativas singulares e cooperativa central fazem parte de um único sistema, mediante o qual a produção dos associados (oferta) sofre processos de agregação de valor que lhe permita atender à demanda de forma que se obtenham maiores benefícios para os cooperados. Trata-se assim de sistemas de coordenação entre dois ou mais estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis. Os benefícios da integração vertical em cooperativas devem trazer um crescimento às economias das organizações envolvidas, sendo viabilizado pela união dos seguintes fatores:

economia de operações combinadas, onde reúne operações tecnologicamente qualificadas de forma a ganhar eficiência no processo produtivo global; economia de coordenação, através da redução de custos de controle e de transações; economia da informação, facilitando o acesso a informações importantes ao processo de tomada de decisão de produção e comercialização; economia de relacionamentos estáveis, possibilitando a especialização nas diversas fases de produção e permitindo um ganho pela eficiência e a diferenciação do produto através de marcas e/ou pela qualidade (BIALOSKORSKI, 2007, p 719-720).

Neste sentido, Gimenes (2004) salienta que o cenário da atual economia mundial apresenta-se para as cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus associados, mas nem sempre podendo fazê-lo eficientemente. Formam-se, assim, estruturas verticalizadas, que permitam eficiências de escala e de escopo, onde as decisões nas organizações superiores (cooperativa central) estão sustentadas por instâncias de decisão também das bases (cooperativas sócias e associados das cooperativas singulares filiadas à central). Geralmente, os critérios de decisão das centrais requerem conhecimento sobre o complexo agroindustrial, enquanto o conhecimento das bases está focado nas questões atinentes à produção primária. Assim, existem dois raciocínios distintos que devem ser harmonizados, o global e o local, ou melhor, a produção industrial e a produção primária, para o qual a comunicação passa a ter papel fundamental.

Desse modo, as cooperativas centrais precisam gerir economicamente seus negócios, vinculando estrategicamente as cooperativas singulares, mas também viabilizar de forma adequada a gestão social,

com consulta, participação e decisão junto ao quadro de associados. No entanto, observa-se na prática a predominância de interesses econômicos da Central sobre os associados acerca da indústria e do mercado de seus produtos, pareceria que as centrais se convertem em um fim em si mesmas.

Em conformidade com o modelo de gestão característico das cooperativas agropecuárias, o importante é que se busque realizar a decodificação da mensagem direcionada entre administração da cooperativa e quadro social organizado – e também no sentido inverso –, em instâncias democráticas de discussão no intuito de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, que atendam, de fato, às reais necessidades dos associados, bem como intenções competitivas da cooperativa. Isto pode ser possível com práticas de comunicação que assegurem um eficaz caminho de ida e volta da informação, denominadas de comunicação simétrica.

No que se refere ao modelo de gestão das centrais cooperativas do ramo agropecuário, geralmente elas gerenciam uma agroindústria sofisticada, que concorre no mercado com as principais transnacionais do segmento, o que demanda não só capital, mas também, planejar estratégias globais, decisões bem informadas e, principalmente, de produtores que forneçam matéria prima de qualidade e nas condições que a cooperativa necessita para atender seus mercados. Porém, esses produtores se relacionam com as cooperativas singulares e não diretamente com a Central, o que exige dessas um papel essencial no processo de transmissão da comunicação.

Face aos avanços de novas ferramentas comunicacionais no ambiente organizacional, conhecidas como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), além de modelos de governança em estruturas cooperativistas, tem que ser repensada uma

adequada forma de relacionar e gerir um eficiente modelo de articulação agroindustrial cooperativo e entender como se estruturam os fluxos de informação na gestão desse modelo. Nesse sentido, a comunicação passa a cumprir um papel fundamental na articulação dos diferentes níveis da organização (produtores - cooperativas singulares - agroindústria) para que nesses três níveis de decisão atuem de forma articulada e não concorram por recursos ou se enfrentem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa.

A Organização do Quadro Social se apresenta como uma ferramenta de gestão social que permite a articulação entre os produtores e sua cooperativa e tem também a potencialidade de cumprir um papel relevante na comunicação cooperativa.

Um dos principais objetivos da OQS segundo Valadares (1995) é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma:

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. 30).

Esta nova instância de poder, possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, já que as estruturas formais de participação como Assembléia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal mostram-se ineficientes ou inadequados para viabilizar uma articulação efetiva em cadeias de valor como a requerida pelo sistema agroindustrial, dada a formalidade que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995). Este trabalho de OQS potencialmente 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, concluem Freitas, *et. al.* (2010).

Além disso, para mostrar o papel significativo desta ferramenta de gestão social, brinda também a possibilidade de desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, assim como um locus bastante adequado para capacitação em técnicas produtivas e, ou de gestão. Tudo o qual permitiria sustentar uma efetiva comunicação, adequada à realidade de cada cooperativa e de grupos associados a ela, como sustento de uma gestão cooperativa eficaz e eficiente, permanentemente orientada em função do bem-estar dos seus associados.

Estas organizações, segundo Amodeo (2006), têm uma função crucial na articulação dos sinais do mercado na orientação de uma adequada resposta produtiva que permita aos cooperados e a suas organizações obter os melhores resultados possíveis. A comunicação, a educação cooperativista e o trabalho de OQS auxiliam também na fidelização dos cooperados à cooperativa, evitando, assim, interesses individuais em detrimento dos interesses coletivos.

Motter (2005) reforça a ideia da necessidade de ser cada vez mais aperfeiçoada a mediação das relações sociais existentes nas organizações, para que se estabeleçam e propaguem, no interior de cada uma, a cultura e a dinâmica que lhe são próprias. Assim, para que uma cooperativa tenha um processo dinâmico e interativo na área comunicacional, esta deve estar atrelada a um setor ou departamento específico, para viabilizar a transmissão de valores e princípios nos quais está amparado o cooperativismo, além da aplicação dos básicos processos de comunicação organizacional. A proposta de setorização da comunicação está relacionada com a necessidade de assegurar eficácia aos atos comunicativos na empresa, reduzindo-se, ao máximo, os riscos por ocasião da implantação de sistemas de comunicação (Rego, 1986).

Assim, um eficiente processo de comunicação contribui para que a gestão social seja economicamente relevante na organização cooperativa. Por isso, Matos (2009) salienta que as organizações que podem se comunicar mais rapidamente numa rede social têm mais vantagens organizacionais. A autora acrescenta ainda que as redes sociais e a comunicação que articula as conversações, face a face ou mediadas, são de suma importância para que o “empreender juntos” seja possível.

3. Duas cooperativas com aprendizagens possíveis

Realizaram-se duas pesquisas com focos similares, embora metodologias e escopos distintos, uma no marco de um trabalho de finalização de curso e outra sob a forma de pesquisa de iniciação científica, entre os anos de 2009 e 2011. Estas pesquisas foram realizadas em duas cooperativas agropecuárias mineiras, uma com mais de dez e a outra com mais de trinta anos de experiência em OQS. As duas cooperativas nucleiam produtores de leite, embora uma delas (à qual nos referiremos como cooperativa B) trabalhe também com outros produtos, fundamentalmente, café. Merece ser destacado o fato de, mundialmente, ser justamente a produção de leite a que apresenta uma maior participação de produtores em cooperativas, quando comparada a outras produções, estando cooperativas entre as principais empresas do setor em muitos países (Amodeo, 1999).

Os trabalhos visavam analisar o funcionamento da OQS, desde óticas distintas. A que foi realizada na cooperativa A, foi avaliativa sobre as diferentes funções, vantagens e limitantes do trabalho de OQS para a cooperativa e na visão dos cooperados. A pesquisa na cooperativa B incluía, também, uma análise sobre o papel da OQS na articulação agroindustrial cooperativa (produtores, cooperativa singular e central), também desde essas óticas distintas. Os estudos de caso realizados foram baseados em observação participante, entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários e análise de dados secundários.

As duas cooperativas apresentavam estrutura similar, com núcleos locais que agrupam os produtores da mesma região, os quais elegem representantes para participarem de coletivos (comitês de educação) centrais, na própria cooperativa. Nos dois casos, eram funcionários quem organizavam e participavam

nas reuniões dos núcleos, enquanto os dirigentes participavam principalmente nas reuniões dos comitês educativos. As reuniões realizavam-se de forma mensal ou bimensal.

Significativamente, nas duas cooperativas, os cooperados salientaram quanto valoravam as reuniões dos núcleos como instâncias de interação social. A possibilidade de se reunir com seus pares e socializar com eles, em si mesmo, foi indicado como uma grande vantagem de participar da cooperativa e seu OQS por a maioria absoluta dos entrevistados.

Na cooperativa A, os técnicos (veterinários e agrônomos) participavam sistematicamente das reuniões dos núcleos, nas quais destinava-se um tempo para fazer palestras ou se incluíam instâncias de capacitação técnico-produtiva, de gestão e normativas vinculadas à produção de leite. As outras temáticas abordadas nas reuniões dos núcleos relacionavam-se à informar sobre a cooperativa e seu funcionamento (planos, ofertas, propostas), realizar capacitação em gestão cooperativa, ouvir e encaminhar os problemas apresentados pelos cooperados (nos que se destacavam os vinculados à organização da entrega do leite) e assuntos de interesse variado da comunidade.

Nesta cooperativa a pesquisa utilizou metodologias de diagnóstico participativo (técnicas de DRP e Metaplan) para avaliar a OQS, portanto, os dados obtidos são qualitativos e, sobretudo, fizeram parte de um processo de capacitação realizado simultaneamente, como parte das atividades dos núcleos. Foram diagnosticadas 11 comunidades cooperativistas de um total de 29 existentes, o que representa 37,93% das comunidades. A escolha foi feita aleatoriamente, de acordo com o cronograma de reuniões montado anteriormente pelo técnico cooperativista.

Por ser baseada na perspectiva participativa, a ação da

OQS passa a ser uma forma de trabalho em que o ponto de partida é o saber cotidiano do produtor, permitindo que os temas sejam discutidos e avaliados com os agentes envolvidos no processo de desenvolvimento, garantindo que as questões levantadas não sejam utilizadas apenas para tomada de decisões administrativas, mas sim, como forma de conhecimento e emancipação social dos produtores/cooperados.

Foi possível notar a apropriação por parte dos cooperados da importância da sua participação no dia a dia da cooperativa. A presença do técnico cooperativista nas comunidades rurais permite um diálogo efetivo entre cooperado/cooperativa e vice versa, concretizando o princípio cooperativista da gestão democrática, onde os cooperados participam ativamente das decisões tomadas. O resultado destes diagnósticos permite afirmar que o trabalho educativo resulta em um conjunto de procedimentos altamente complexos, mas extremamente cruciais para a realização de uma proposta de desenvolvimento que atinja uma população heterogênea, freqüentemente de baixa escolarização e consciência política, e até mesmo de autoconfiança. Desta forma percebeu-se a apropriação das informações, conhecimentos e experiências que são discutidos nas reuniões dos núcleos, e mais importante, os próprios associados os avaliaram positivamente.

Os serviços de fornecimento de insumos da cooperativa e a educação cooperativista foram salientados como os serviços melhor avaliados pelos cooperados. Similarmente, foram bastante incisivos sobre na avaliação do serviço veterinário e da logística de coleta de leite. Em ambos os casos mostravam simultaneamente um amplo conhecimento dos detalhes de funcionamento e da vigilância que exercem sobre eles, o qual é bastante significativo e mostra o senso de pertencimento desenvolvido.

Foi possível notar a preocupação dos dirigentes da cooperativa em melhorar os serviços da cooperativa, de acordo com as propostas levantadas nos núcleos, para garantir a qualidade dos mesmos, percebendo aos cooperados como principal agente de desenvolvimento da cooperativa.

Na cooperativa B os cooperados recebiam informações sobre o mercado lácteo, sobre a cooperativa (atividades, ofertas, planos) e sobre a central. Incluíam-se também, embora em menor medida, capacitações vinculadas à produção de leite.

Aplicou-se um questionário a uma amostra estatisticamente significativa dos produtores associados que direcionam sua produção de leite através da cooperativa B para a Central, que permitiu extrair uma série de conclusões. Em primeiro lugar, 57,14% dos cooperados que produzem leite participavam das reuniões das comunidades no projeto de OQS.

Questionaram-se os produtores rurais sobre o que eles achavam das informações que recebiam tanto da Central quanto da Cooperativa Singular, veja os gráficos:

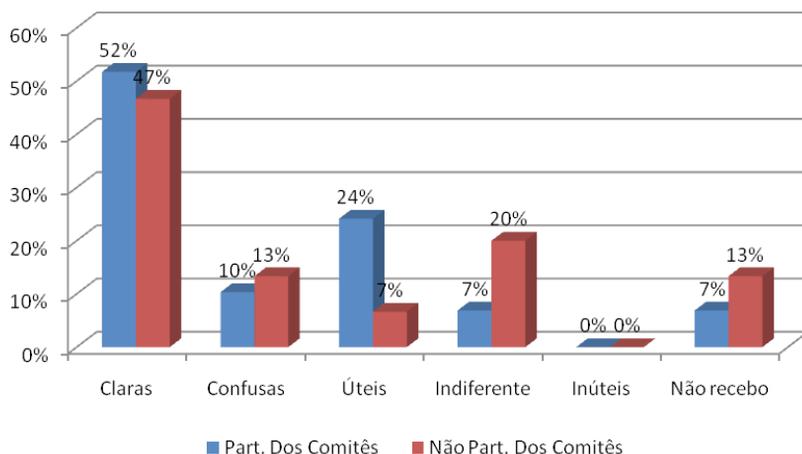


Gráfico 1: Informações Recebidas da Central.
Fonte: Dados da Pesquisa.

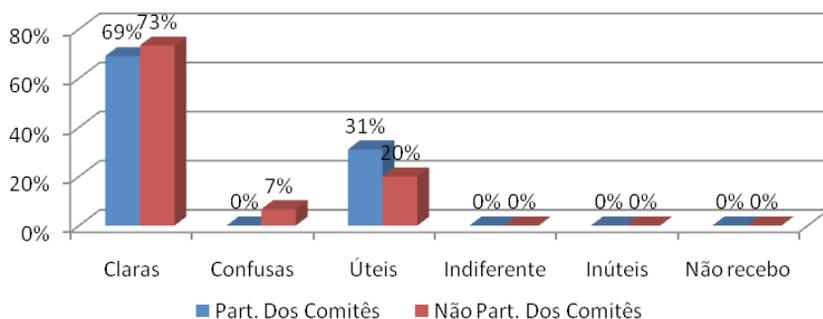


Gráfico 2: Informações Recebidas da Singular.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Estes gráficos nos revelam que os produtores rurais que não participam dos comitês educativos tendem a considerar as informações que recebem mais confusas, devido ao fato de não participar destas reuniões onde são brindados os esclarecimentos, já aqueles que participam têm a possibilidade de questionar e de exigir dos representantes da cooperativa uma explicação. Este grupo tende a encontrar maior utilidade nas informações fornecidas. Além do mais, percebe-se através dos dados, que os produtores rurais sentem que a comunicação realizada pela Cooperativa Singular de certa forma é melhor do que a realizada pela Central, justifica-se este fato devido à proximidade da cooperativa com os produtores, isto facilitaria o acesso a informação. Essa maior proximidade permite adaptar as mensagens às características dos receptores, ampliando-se as possibilidades de retroalimentação (*feedback*).

As principais informações que circulam da Central para a Cooperativa Singular através dos delegados, ou seja, as informações que se acredita que a singular necessita para prestar os seus serviços e atender as exigências dos cooperados, conforme relatos dos entrevistados, são: *“tendências do mercado de leite; informações a respeito de mercado, tanto o preço pago ao produtor quanto a comercialização da Central (estoque, vendas, preços de produtos); preço dos insumos (Dirigente Cooperativo).*

Por sua parte, as demandas dos produtores rurais para a Cooperativa Singular são:

“solicitam uma boa coleta do leite, mesmo não sendo de responsabilidade da Cooperativa, que a esta fique sempre atenta às questões de mercado, valores, custo dos insumos principais para a produção de leite. Demanda de produtos agro veterinários, a prestação de assistência técnica. Tecnologias novas, inseminação artificial, compras de reprodutores para melhorar a genética.”(Assessor de Comunicação – Cooperativa Singular)

Isto, de fato, pode acabar mantendo um afastamento, distanciando a cooperativa central dos cooperados. Assim, geram-se algumas conseqüências, como o não sentimento de pertencimento e o não reconhecimento da central por parte dos cooperados como sendo sua. Ou seja, eles não se sentem donos da Central podendo ocasionar infidelidade, ou seja, enviar sua produção a outra agroindústria que não seja da central. Segundo relatos *“é um perigo quando as centrais ficam muito grandes e, estão muito distante do produtor”* (Dirigente Cooperativo). A Central deve ter *“orientação para o mercado, visando satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – através de esforços de comunicação e fidelização”*. (CHADDAD, 2006, p.11). O gráfico 3 revela que esta questão preocupante está presente na cooperativa estudada.

Veja que entre os entrevistados que não participam dos comitês educativos o seu principal sentimento é de fornecedor (em 93,3% dos casos) e que o restante 6,7% se sente sócio. Percebe-se que os trabalhos realizados pelos comitês educativos geram melhores resultados e sentimentos de pertencimento,

assim, 10,3% sentem-se donos da Central, sócio o 37,9% dos entrevistados que participam dos comitês, cliente com 6,9% e fornecedor com 44,8%. Tais dados revelam que o cooperado que está distante do negócio da cooperativa e não participa das reuniões dos comitês educativos sentem menor pertencimento à Central. Segundo Zylberstajn (1994), este distanciamento em cooperativas estruturadas verticalmente ocorre porque os produtores se posicionam cada vez mais distantes do processo de tomada de decisão dos negócios.

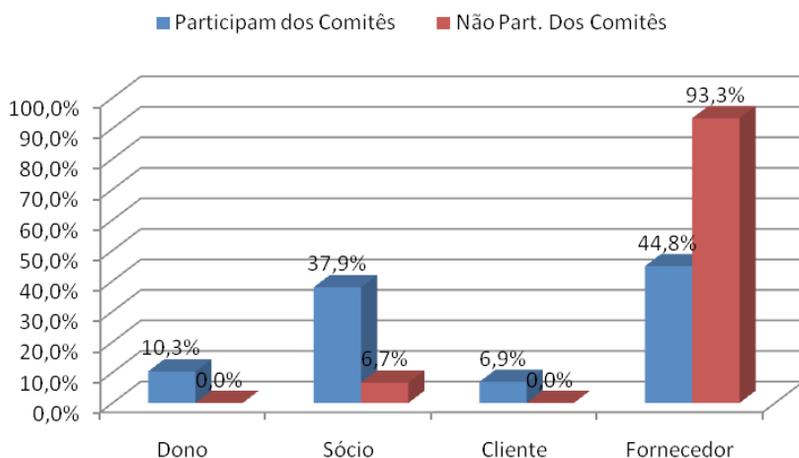


Gráfico 3 - Relacionamento com a Central
 Fonte: Dados da Pesquisa

Logo, um equilíbrio entre gestão empresarial e social, pode amenizar o distanciamento entre a cooperativa e cooperados, construindo uma identidade única no sistema cooperativo.

Nesta pesquisa, buscou-se também identificar as mudanças promovidas, pela participação nas reuniões das comunidades, na alteração da renda, no relacionamento dos cooperados entre si, no aumento da produção, no acesso a informação, na mobilização da comunidade, na defesa dos interesses e na assistência técnica. Os resultados se apresentam no gráfico seguinte.

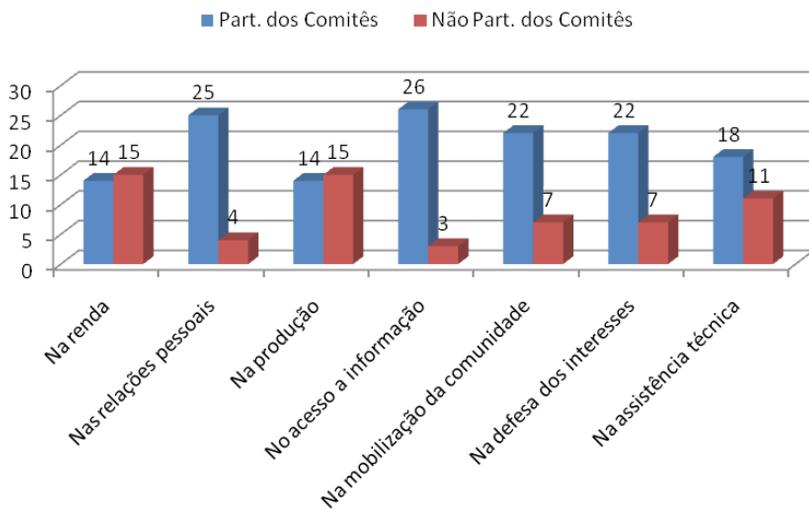


Gráfico 4: Mudanças desde que começou a participar das reuniões
 Fonte: Dados da pesquisa

Os dados revelam um equilíbrio entre os cooperados que observaram mudanças significativas na renda e na produção devido a sua participação na OQS. Pelo fato de ter havido maioria de manifestações positivas indicando maior acesso a informação e de terem observado mudanças no seu acesso a assistência técnica, pensava-se que estes fatos influenciariam no aumento da produção e conseqüentemente na renda. Os produtores parecem não perceber esta relação, visto que, segundo eles, sua produção e renda não dependem da sua participação nas reuniões. Sofreriam influência de outros fatores, por exemplo, da genética das vacas, da idade delas, do tempo de lactação, da ração consumida, entre outras. Mas, eles não parecem reconhecer essas reuniões como fonte de capacitação sobre como gerir esses fatores. Reconhece-se também que a renda sofre influência dos custos de produção, do preço do leite recebido, etc., mas também não identificam correlações de vantagens promovidas nas reuniões sobre o resultado econômico que eles obtêm.

Dos entrevistados que participam dos comitês, 58,62% declararam receber alguma assistência técnica da cooperativa, enquanto 41,38% não recebem este tipo de serviço. Em relação aos entrevistados que não fazem parte da OQS, somente 26,67% declaram receber assistência técnica, enquanto o resto não recebe. Dado que a quantidade produzida diariamente de leite sofreria influência da assistência técnica, esses dados são preocupantes. Segundo o gráfico, avaliando a participação nos núcleos, a situação é a seguinte:

Quadro 1

Estratificação da produção diária de leite na Cooperativa Singular

Estrato da produção (litros/dia)	% de Produtores	
	Participam dos comitês educativos	Não participam dos comitês educativos
Até 50 litros	0 %	0 %
De 51 a 200 litros	10 %	27 %
De 201 a 500 litros	52 %	33 %
De 501 a 1000 litros	31 %	27 %
Acima de 1000 litros	7 %	13 %

Fonte: Dados da Pesquisa

Observe neste quadro, que os produtores que mais participam das reuniões das comunidades são aqueles que têm produção diária entre 200 a 1.000 litros de leite/dia (83%), ou seja, os pequenos e médios produtores. Verificou-se também a produtividade dos estabelecimentos (Gráfico 5).

Observa-se que a produtividade média total dos entrevistados era de 12,18 litros/vaca/dia. No entanto, aqueles que participam das reuniões dos comitês educativos, em média, possuem uma maior produtividade, 13,28 litros/vaca/dia, enquanto aqueles que não participam produzem 9,91 litros/vaca/dia. Tais

produtividades em litros/vaca/dia são maiores se compararmos com a média do Estado de Minas Gerais e do Brasil, que são 7,0 e 5,3 respectivamente (ANUALPEC, 2010, p 211).

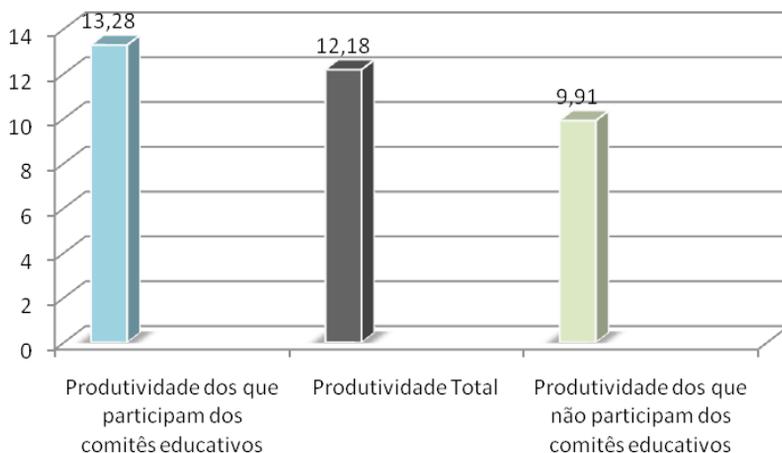


Gráfico 5: Produtividade Média - litros/vaca/dia.

Fonte: Dados da Pesquisa

Embora não possa ser estabelecida uma relação de causa-efeito, esse é um dado relevante. Percebe-se que os membros dos comitês educativos recebem mais assistência técnica e também apresentam uma maior produtividade, minimamente isto faz da OQS uma ferramenta potencialmente relevante de articulação do SIA. Provavelmente, e embora eles não tenham reconhecido tal efeito, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção ao longo dos tempos tornar-se-ia mais fácil e eficiente.

4. Conclusões

As cooperativas têm uma difícil tarefa no marco de uma concorrência cada vez mais acirrada. De forma permanente têm que convencer os seus cooperados, os quais são simultaneamente

donos e fornecedores destes empreendimentos cooperativos, que participar ativamente dos negócios e das atividades da cooperativa é a melhor estratégia, a que lhe brindará maiores vantagens.

A educação cooperativista é uma ferramenta essencial para promover a fidelização dos cooperados e o seu interesse em manter uma organização cada dia mais coesa e fiel às suas necessidades (dos cooperados), sendo também uma ferramenta para aproximar interesses e necessidades dos cooperados e suas cooperativas. Para tal, a cooperativa deve se utilizar cada vez mais da comunicação, sendo esta uma estratégia crucial neste processo.

Nas organizações pesquisadas, a comunicação com os cooperados é viabilizada principalmente pelo trabalho de Organização do Quadro Social, através dos núcleos, formados regionalmente, os quais têm como cometido aumentar a participação dos associados, esclarecerem as suas dúvidas, informá-los do que acontece na cooperativa singular e na central, brindar assistência técnica, capacitá-los e, também, como um espaço de sugestão e reclamações. Em termos gerais, pode-se afirmar que está se cumprindo com esses objetivos, percebendo-se diferenças nos níveis de informação, produtividade e senso de pertencimento entre aqueles produtores que participam e os que não participam dos núcleos de OQS.

Observou-se nesta pesquisa que a cooperativa de segundo grau participa muito pouco das ações dos comitês educativos, embora a maioria dos que participam destas instâncias, entreguem o seu leite para a central. Esses participantes, também, são os que apresentam melhores resultados em termos de produtividade, mostrando a potencialidade destas instâncias participativas como forma de articulação produtiva da cadeia de valor produtor-cooperativa-central. Acredita-se que estes espaços pode-

riam ser mais bem explorados, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado, sobre as atividades da central, capacitando os produtores para uma melhor produção de leite em qualidade e quantidade que lhes permita melhor desempenho nos mercados. Desta forma, se promoveria uma articulação mais eficaz e eficiente desta cadeia produtiva, com maiores benefícios para todos os elos da mesma.

Os resultados mostram que, embora nas reuniões dos comitês educativos se reconheça que são veiculadas informações que permitem contribuir para a melhoria das condições tecnológicas da produção de leite, os produtores não visualizam impactos tão notáveis nesse sentido, indicando um ponto fraco no qual deveria se aprofundar. No entanto, foi muito valorizada pelos produtores a importância dos intercâmbios sociais, os quais não formam parte relevante no discurso da OQS, mas que constituem um dos pilares que viabilizam a cooperação como estratégia.

Neste sentido percebe-se no modelo central-singular a importância da comunicação para oferecer possibilidades de diálogo e troca de informações, aproximando os diferentes públicos da organização, na busca do cumprimento de seus ideais e das metas estabelecidas. Devendo está ser planejada e ter objetivos claramente definidos. Observou-se nas organizações pesquisadas que a eficácia do processo comunicação poderia ser melhorada, para evitar que, no processo de articulação agroindustrial, a cooperativa singular se converta num “ruído” no processo comunicativo.

Sendo assim, ressalta-se a importância que estas organizações deveriam dar à comunicação, desenvolvendo seu papel na articulação dos diferentes níveis de organização para que realmente cooperem de forma eficiente e eficaz, não concorrendo por recursos ou de se enfrentarem diretamente, tirando a po-

tencialidade na integração vertical produtiva. Se bem realizada, a comunicação permitirá maior entendimento e envolvimento entre a base e a organização superior, capaz de proporcionar melhorias na participação e nos mecanismos de controle e tomada de decisão para conseqüente atuação no mercado e promoção da vantagem competitiva para essas organizações.

Reconhece-se a influência nos interesses econômicos da produção dos associados como (assistência técnica, preço do leite, fornecimento de insumos), que são os principais temas abordados nas reuniões. No entanto, houve menções (esporádicas) ao tratamento de questões vinculadas com a filosofia e valores cooperativistas, assim como, aparentemente, ainda seria insuficiente a promoção de um maior envolvimento dos cooperados nas questões da gestão do empreendimento cooperativo. Um maior planejamento do trabalho de educação cooperativista permitiria superar estas limitações, assim como uma maior participação de atores vinculados tanto à Central, quanto à cooperativa singular.

Conclui-se que o trabalho de Organização do Quadro Social facilita o processo de comunicação entre os agentes da cadeia produtiva, produtores, cooperativa singular e central, promovendo desta forma um maior envolvimento entre os membros, diminuindo o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, potencialmente, permitiria uma melhoria dos serviços de assistência técnica, da produção e produtividade dos cooperados, facilitando desta forma simultaneamente a gestão empresarial e a gestão social. No entanto, trata-se de um trabalho exigente e, portanto requer de adequada gestão e de recursos por parte das cooperativas e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade.

O atual modelo Central-Singular de cooperativas foi criticado por alguns entrevistados, seja pelo sentimento de exclusão do processo de captação de leite, pela perda de vínculo com o produtor, como pelo custo de manutenção do modelo. Porém, acreditam que ele ainda seja o mais adequado, só precisando de alguns ajustes. Reconhecem os informantes da cooperativa singular que a central oferece garantias e é vantajosa a coleta de leite e sua posterior industrialização. Devido a esses fatores, a central precisa trabalhar junto aos seus produtores e cooperativas associadas, sobre o papel que cada um tem no processo como todo, uma vez que eles também são donos e fornecedores, ao mesmo tempo. Por isso, a importância dos associados participarem mais ativamente dos negócios da cooperativa singular, e na própria central, o que trará conseqüentemente benefícios para todo o sistema. Caso não consigam articular uma eficiente cadeia de valor, o próprio modelo de articulação poderá ser questionado.

Concluindo, os resultados alcançados demonstraram que a OQS é efetiva para que os cooperados acompanhem o andamento da cooperativa e que o comitê educativo, órgão colegiado que aglutina os núcleos rurais, se constitui numa instância consultiva para tomada de decisões, assim como é uma útil 'escola' de formação de futuros dirigentes cooperativos, garantindo a rotação democrática dos dirigentes cooperativos.

No entanto, percebe-se que não alcança completamente os seus objetivos, devido a equívocos metodológicos e/ou comunicacionais, o que nos leva à compreensão de que a OQS necessita de rearranjos para que se torne uma efetiva estratégia para um avanço da participação que promova melhoras à atividade econômica dos cooperados e suas cooperativas.

Notas

* Os autores agradecem o apoio financeiro da FAPEMIG que fez possível a apresentação deste trabalho. Uma versão deste artigo foi apresentada nas VII Jornadas Interdisciplinares de Estudios Agrarios y Agroindustriales, em Buenos Aires, em novembro de 2011.

¹ De acordo com Aliança Cooperativa Internacional (ACI) os princípios cooperativistas são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade.

² A integração vertical em cooperativas é estimulada pelos seguintes fatores: redução de custos através de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; melhoria da posição de barganha no mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis; ganhos de eficiência advinda da capacidade coordenadora das cooperativas; e, redução de riscos associados a ações conjuntas. (SEXTON 1986 citado por SYLBERSTAJN, 1994, p 26).

Referências bibliográficas

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 01, p. 119-138, jan/mar 2007 - Impressa em março 2007.

..... **Aspectos econômicos das cooperativas.**
Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

..... Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 48, n.4, p.109-127, out/dez. 2000.’
CAPAL. **Histórico da Capal.** Disponível em <<http://www.capal.com.br/historia.php>>, acesso em: 10 mai. 2010.

DRAHEIM, G. **Die Genossenschaft als Unternehmungstyp.** Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1955.

FRANTZ, W. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, ano XVII, v. 13, nº 39, 1983.

FREITAS, A. F. et. al. Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 45-66, jan./mar. 2010. ISSN: 2175-5787.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures**, Florianópolis: Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC, 2004.

HOHLFELDT, A; MARTINO, L, C; FRANÇA, V. **Teorias da comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2001.

ITAMBÉ. **Que tal conhecer um pouco da Itambé?** Disponível em <<http://www.itambe.com.br/Cmi/Pagina.aspx?251>>, acesso em: 01 mai. 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada.** 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

..... Comunicação organizacional: conceitos e

dimensões dos estudos e das práticas. IN: Marchiori, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. P.169-192.

MACHADO FILHO, C. A. P; MARINO, M. K; CONEJERO, M. A. “Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais”. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 2, abr./jun. 2004, p. 61-69.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, H. **Capital social e comunicação: interfaces e articulações**. São Paulo: Summus, 2009.

MOTTER, M. L. Economia solidária: cooperativismo e organizações não governamentais. In: Fíguro, R. (Org) **Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. São Paulo: Atlas, 2005, p.137-141.

PASQUALI, A. **Sociologia e comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RICCIARDI, L; LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.

SANTOS, K.D. **Alianças estratégicas no cooperativismo: o caso da Central Leite Nilza**. Dissertação (Mestrado em Economia

Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2005.

SCHMITZ, V. R. Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos. In: Schneider, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.195-205.

SCHNEIDER, J. O. Principais problemas na comunicação cooperativa. In: PINHO, D. (Org.) **Administração de cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982, p.141-145.

_____. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.

SOTO, E. A. **RSE cooperativa – organización y comunicación**. In: Seminário Acadêmico Internacional e Primeiro Encontro de Jovens Participantes em Formas Associativas. 4, 2008, Santa Fé/Argentina – Anais (...) Santa Fé: Universidade Nacional do Litoral, 2008, p.63-79. CD-ROM.

VALADARES, J. H. **Estratégias de educação para a cooperação**. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. São Paulo: USP, 2002.