



**A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL  
NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE  
PATROCÍNIO: O DIÁLOGO COM O  
DEPARTAMENTO TÉCNICO PARA  
EFETIVAÇÃO DA DUPLA NATUREZA  
COOPERATIVA.**

**The Membership Organization in Agricultural  
Cooperative Sponsorship: dialogue with the  
technical department to execute the dual  
cooperativa nature.**

**La Organización Miembro de la Cooperativa Agrícola  
Patrocinio: diálogo con el departamento técnico para  
ejecutar la doble naturaleza cooperativa**

Renata Rauta Petarly (UFT)\*

Nora Beatriz Presno Amodeo (UFV)\*\*

\*Possui graduação em Gestão de Cooperativas – UFV (2010) e mestrado em Extensão Rural – UFV (2013). Atualmente é professora assistente da Universidade Federal do Tocantins. renatapetarly@uft.edu.br

\*\*Possui graduação em Agronomia – UDELAR, Uruguay (1984), mestrado em Agricultural and Rural Development – ISS, Holanda (1994) e doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela UFRuralRJ (1999). Atualmente é professora associada da Universidade Federal de Viçosa. npresno@ufv.br

## RESUMO

Este artigo faz parte de uma dissertação de mestrado e tem como objetivo apresentar a forma como a Cooperativa Agropecuária de Patrocínio - COOPA, em Minas Gerais, implanta a Organização do Quadro Social (OQS). A pesquisa foi realizada entre 2012 e 2013 se caracteriza como descritiva e entrevistou os funcionários do departamento técnico, os cooperados e seus representantes eleitos para composição do Comitê Educativo, do Conselho de Administração e para a diretoria da cooperativa. Para análise dos dados optou-se por um referencial teórico

baseado em autores da temática do cooperativismo, como Valadares, Presno Amodeo, Schneider, Benecke e outros. Como resultado, notou-se que a OQS quando é articulada aos serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) se potencializa como estratégia de comunicação e participação entre cooperados e cooperativa e resulta no maior desenvolvimento da organização, resultando também no equilíbrio entre a gestão social e a gestão econômica da organização cooperativa.

**Palavras-chave:** organização do quadro social, comunicação, participação.

## ABSTRACT

This paper is extracted from a Master Degree dissertation and aims to present how Patrocínio's Agrarian Cooperative, COOPA, of Minas Gerais develops the organization's membership. The survey was conducted between 2012 and 2013 and was characterized as a descriptive research. Employees of the technical department, cooperative members and their elected representatives to the Education Committee, the Board of Directors and to the Cooperative Board were interviewed. The theoretical framework on the cooperatives is based on authors like Valadares, Presno Amodeo, Schneider, Benecke and others. As main conclusions it was noted that the organization's membership development when it is articulated to the Technical Assistance and Rural Extension Services (ATER) is strengthened as a communication and participation strategy between the members and cooperative and results in further development of the organization, also resulting in a balance between the social and economic management of the cooperative organization.

**Keywords:** memberships development, communication, participation.

## RESUMEN

Este artículo forma parte de una disertación de maestría y tiene como objetivo presentar como la Cooperativa Agropecuaria de Patrocínio (COOPA), en Minas Gerais, implementa la Organización del Cuadro Social (OCS). La investigación fue realizada entre 2012 y 2013, se caracteriza como descriptiva y se entrevistó a los funcionarios del departamento técnico, los cooperados y sus representantes electos para componer el Comité Educativo, el Consejo de Administración y al directorio de la cooperativa. Para el análisis de datos se optó por un referencial teórico basado en autores de la temática del cooperativismo, como Valadares, Presno Amodeo, Schneider, Benecke y otros. Como resultado, se nota que la OCS cuando es articulada con los servicios de asistencia técnica y extensión rural (ATER) se potencializa como estrategia

de comunicación y participación entre cooperados y cooperativa y resulta en mayor desarrollo de la organización, dando también equilibrio entre la gestión social y la gestión económica de la organización cooperativa.

**Palabras clave:** organización del cuadro social, participación, comunicación.

## 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 1995). Trata-se, portanto, de organizações bastante específicas, nas quais gestão social e gestão empresarial devem ser adequadas e simultaneamente articuladas para conseguir êxito (Presno Amodeo, 2006).

Ao analisarmos a dualidade dos empreendimentos cooperativos, onde estes podem ser considerados como um “instrumento econômico com consequências sociais” ou como um “instrumento social com consequências econômicas”, faz com que também percebamos que essas cooperativas, de acordo com Benecke (1980), possuam características diferenciadas das demais empresas pertencentes ao mercado capitalista, embora devam ser geridas de acordo com as regras desse sistema. Dessa forma uma cooperativa apresenta uma natureza associativa, decorrente das necessidades de participação e inclusão política dos associados na gestão deste empreendimento, e uma natureza empresarial, que provém da necessidade de participação econômica dos associados nesta cooperativa. Não há cooperativa que alcance seus reais objetivos se essas duas características não forem complementarmente articuladas no decorrer de suas atividades. Por esta dualidade é que se compreende a necessidade das atividades de comunicação e educação como elementos básicos da prática administrativa de uma cooperativa, com vistas à participação e ao controle democrático, promovendo a identificação dos associados com a organização na

qual estão inseridos.

Assim, para fomentar a participação no ambiente cooperativo fazem-se necessárias estratégias que vão além das assembleias gerais obrigatórias. Outros meios que visem aperfeiçoar essa participação e o real comprometimento dos associados com a cooperativa serão cruciais. Uma das estratégias que vem sendo utilizada pelas cooperativas agropecuárias é a Organização do Quadro Social – OQS, que é vista por muitos como uma 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 das problemáticas enfrentadas nas atividades econômicas e espaços de capacitação para temas específicos de interesse dos cooperados.

Com o intuito de investigar se a organização do quadro social é funcional à dupla natureza cooperativista, realizou-se durante os anos de 2011 a 2013, uma pesquisa que resultou em uma dissertação de mestrado na Cooperativa Agropecuária de Patrocínio, localizada no município de Patrocínio/MG. Para a pesquisa, foram entrevistadas 57 pessoas, dentre elas cooperados, representantes eleitos pelos cooperados para o conselho de administração, para o comitê educativo e para a diretoria e funcionários vinculados às atividades de organização do quadro social.

## 2. A DUPLA NATUREZA COOPERATIVA

A participação política e econômica dos membros é a chave para a compreensão do agir cooperativo. Mas como participar, investir e confiar no que não se compreende? Como organização de pessoas, as organizações cooperativas precisam criar vínculos de confiabilidade e gerar retornos tanto para aumento de renda dos cooperados, quanto em melhorias da qualidade de vida. Como empresa ela precisa criar estratégias para inserção nos mercados, aumentar a qualidade e agregação de valor à produção dos associados, melhorar a imagem institucional, reduzir custos logísticos e de infraestrutura,

movimentar capital de giro que possibilite melhores condições de pagamento para os cooperados, dentre outras coisas.

Por mais que acreditemos, baseado numa ampla literatura sobre o assunto (Valadares, Presno Amodeo, Schneider), que gestão social e gestão empresarial sejam nas cooperativas extensões uma da outra, torna-se necessário fazer a distinção entre cada uma delas.

Para Valadares (1995), a gestão empresarial das cooperativas se afirma quando ela “propõe uma forma particular de articulação dos fatores de produção no âmbito da empresa, que exclui relações de exploração capitalistas” (p.18). Esse olhar para dentro da organização cooperativa pode ser detalhado através da discriminação que Presno Amodeo (1999) faz sobre as atividades que fazem parte da gestão empresarial das cooperativas agropecuárias, por exemplo, concentrar-se nas ações de venda de insumos (fertilizantes, sementes, agrotóxicos, etc.), ferramentas e maquinário agrícola; promover o desenvolvimento de atividades de pesquisa e assistência técnica aos produtores cooperados; possuir estrutura apropriada para classificação, padronização e embalagem de produtos in natura e para seu processamento, sua industrialização e posterior distribuição; inserir-se no mercado exportador; representar os interesses dos cooperados ante os governos ou instituições públicas ou privadas; oferecer serviços de créditos, seguros e assessoramento na administração da propriedade rural. Assim, a gestão empresarial das cooperativas determinaria sua inserção competitiva no sistema agroalimentar, tanto no que diz respeito à compra de insumos e matérias-primas, quanto no beneficiamento da produção e busca por novos nichos de mercado ou mesmo a inserção no mercado de commodities.

Souza e Kirst (2012) citam a Schmidt (2008) para abordar essa mesma questão e enfatizam a importância de que essas organizações primem

pela racionalidade, disciplina, hierarquia interna e eficiência para ser eficaz. Buscar a eficiência significa obter os melhores resultados com o mínimo de custo, zelar pela auto capitalização

da cooperativa, para assegurar sua autonomia (Schmidt, 2008). A empresa cooperativa está voltada ao seu relacionamento com o mercado e o relacionamento operacional que os associados mantem com ela (Schmidt, apud Souza e Kirst, 2012, p. 64).

Esse foco apenas na gestão econômica das cooperativas, tal como postula a Teoria Econômica da Cooperação, é definida por Pinho (2005) como um cooperativismo sem conteúdo doutrinário, com pragmatismo na atividade econômica direcionada ao sistema econômico moderno.

Esse relacionamento operacional estabelecido entre cooperado e cooperativa deveria ter como objetivo final, o fortalecimento da gestão social da organização. Mas para que a cooperativa direcione todas as suas escolhas para a satisfação dos interesses dos cooperados, ela precisa utilizar de estratégias para que, além da participação efetiva dos cooperados no dia a dia da cooperativa, possibilitem também melhorias na sua qualidade de vida, das suas famílias e até mesmo da comunidade onde vivem. Nesse sentido, o 7º princípio cooperativista Interesse pela Comunidade, diz respeito ao compromisso assumido pelas cooperativas com a promoção do desenvolvimento social, educacional, cultural e econômico das regiões onde atuam.

Portanto, a outra face da natureza cooperativista, a gestão social, destina-se a garantir que ela permaneça como uma organização voltada para as pessoas que a compõem, e não apenas voltada para o seu capital. Para Schmidt (2008), a gestão social diz respeito a como os cooperados tomam parte da gestão:

(...) em direitos específicos, participando democraticamente de sua gestão e efetuando, por meio dela, suas atividades individuais ou familiares. A empresa cooperativa está voltada às pessoas que a compõem. Para isso, precisa ser democrática, buscando a participação do quadro social nas

decisões da sociedade. (SCHMIDT apud SOUZA e KIRST, 2012, p.64).

Como afirma Valadares (1995), a natureza social das cooperativas se “afirma na medida em que busca superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros associados”. (p.18).

Esse caráter democrático e participativo da gestão cooperativa necessita de atividades que primam pelo relacionamento com os seus cooperados, incluindo desde os processos de fidelização, comunicação e educação cooperativista, até a promoção da participação dos cooperados nas instâncias democráticas correspondentes, incluindo a organização do quadro social. Ferreira (2009) defende que a gestão social deveria complementar a gestão empresarial, pois seria através desta que se alcançaria

(...) um maior sentimento de pertencimento, de identidade dos associados com a cooperativa da qual fazem parte, alcançando, desta forma, aumento da fidelidade e confiança dos cooperados para com a cooperativa, o que permitirá a articulação das estratégias econômicas mais adequadas à sua realidade e objetivos, promovendo o desenvolvimento da cooperativa em benefício dos seus associados. (FERREIRA, 2009, p.4)

Um fator importante para garantir a participação dos cooperados nas atividades da cooperativa é a educação cooperativista, que vai além da educação para a cooperação, já que inclui também uma educação para a gestão cooperativa. Além de aprender a cooperar, os cooperados devem aprender a gerir conjuntamente seu empreendimento. Tal como o funcionamento das organizações mercantis, as cooperativas estão inseridas num contexto capitalista de não cooperação, competitividade e centralização do poder. Isso muitas vezes naturaliza o posicionamento individualista ao invés de comportamentos de cooperação nas relações

estabelecidas, inclusive dentro das organizações cooperativistas, orientando-se o papel dos cooperados exclusivamente para obter benefícios individuais.

Franco (1986) também aborda essa problemática e denomina essa situação como um “pseudo-cooperativismo”, onde os cooperados são tratados como acionistas minoritários da organização, tendo como direitos o recebimento das vantagens e os deveres como pagamento das contas.

Nesse caso a condição de associado é confundida com a do acionista minoritário da sociedade anônima. Os direitos do associado passam a ser as “vantagens” de comprar a prazo, de receber assistência técnica, de comparecer às assembleias para validar o que já foi estudado e decidido pela diretoria e de participar do churrasco anual. Os deveres? Esses ficam entendidos assim: pagar as contas em dia e entregar a produção quando for vantajoso. (FRANCO, 1986, p.18).

Para que essa situação seja contornada, o autor defende que as cooperativas invistam em ações que possibilitem a “participação com responsabilidade conscientemente assumida” (ibid.). Isso significa que os cooperados deveriam ser coautores do funcionamento dessa organização, conhecendo os aspectos práticos e teóricos do seu funcionamento, opinando, somando ideias e atitudes, ouvindo e sendo ouvidos.

A educação cooperativista, nesse contexto, não condiz apenas com a propagação da doutrina cooperativa. Ela se responsabiliza por possibilitar que essa participação se torne realmente efetiva e consciente. “Ela vai no fundo da questão relacionada com a capacitação do associado para agir com co-autoria, para co-operar a cooperativa.” (ibidem). Elas também necessitam de um coletivo de cooperados que compreenda a dinâmica econômica na qual se insere e possa gerir esse empreendimento da melhor maneira possível. Educar para a cooperação e para a gestão também necessita de instâncias e encontros entre dirigentes, gerentes e cooperados para que a

distância, geográfica e ideológica, existente entre eles seja cada vez menor.

Em conformidade com o modelo de gestão característico das cooperativas agropecuárias, o importante é que se busque realizar a articulação de canais de comunicação eficazes entre a administração da cooperativa e o seu quadro social – 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 às intenções competitivas da cooperativa.

Para Valadares (2005), a educação cooperativista é um processo e um método que busca, por meio de políticas educacionais e comunicacionais, discutir a prática da cooperação, para que a mesma possa contribuir com sua gestão democrática. A educação cooperativista cumpre ainda com um processo de aprendizagem das práticas produtivas e gerenciais das propriedades rurais e da própria organização cooperativa, consolidando a mentalidade empreendedora dos cooperados com vias à sua eficiência econômica e garantias de sua efetiva participação na organização, inclusive nas instâncias diretas.

Schneider (2003) afirma que a educação cooperativista visa explorar as potencialidades e habilidades do indivíduo e fazer com que o ser humano pense, reflita, discuta, aja. Pretende-se que as pessoas conheçam sua organização e, por meio de um processo gradual, despertem seu interesse para a participação ativa em suas cooperativas e transformem-se em agentes de melhoria de sua realidade.

É importante ressaltar que o processo de comunicação cooperativista, que seria o primeiro passo da educação cooperativa, deve ser realizado interligando todos os públicos envolvidos diretamente com a cooperativa: o quadro diretivo, formado pelos dirigentes eleitos pelos cooperados ou profissionais contratados para executar as funções gerenciais; o quadro social, constituído pelos próprios cooperados, organizados ou não, e suas famílias, e o quadro funcional, representado pelos funcionários e prestadores de serviços da cooperativa. O processo de comunicação com o público externo à cooperativa

(fornecedores, clientes, órgãos governamentais, instituições financeiras e outras cooperativas, por exemplo) também deve ser estratégico para o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, as cooperativas precisam de estratégias comunicacionais que permitam a manutenção da organização no sistema no qual ela se insere. Para Schmitz (2003) esses veículos informacionais

possuem importante papel de informar e educar seus destinatários, renovando e atualizando conceitos, processos produtivos e métodos organizacionais, adequados à realidade cooperativa e de mercado, promovendo o desenvolvimento integral das pessoas e das comunidades humanas. (SCHMITZ, 2003, p.202).

O importante nesse processo é a manutenção da horizontalidade organizacional da cooperativa, “rompendo com a maneira vertical de fazer comunicação” (ibidem.). O modelo democrático cooperativo deveria garantir que todos os integrantes da cooperativa (dirigentes, cooperados e funcionários) assumam um duplo papel na comunicação com a organização cooperativa, não sendo apenas o receptor das mensagens transmitidas, mas também emissor de mensagens que serão efetivamente utilizadas na gestão. Esse formato proporcionaria “interação, troca e participação” (ibidem) entre os públicos.

Os instrumentos utilizados podem (e devem) variar. As cooperativas agropecuárias normalmente usam jornais, informativos, programas de rádio, reuniões periódicas, cursos, palestras e dias de campo para os funcionários, cooperados e familiares.

Essas estratégias de comunicação e educação deveriam ser discutidas, planejadas, monitoradas e avaliadas constantemente (ecoativamente), e precisam ser elaboradas a partir de um projeto pedagógico que seja construído com base nos objetivos da organização e que a sua forma de implementação também seja definida estrategicamente. Isso possibilitaria que elas não se constituíssem em “um fim em si mesmo” e que

passem a ter resultados palpáveis para a organização. Caso contrário, a tendência é que sejam vistas apenas como despesas desnecessárias.

Além dos públicos, as temáticas da educação cooperativista também são variadas. Pensando estrategicamente, os temas abordados precisam ser estabelecidos a partir da necessidade de cada público. Assim, por exemplo, para o quadro funcional, podem ser abordados assuntos relacionados ao fortalecimento da cultura organizacional, doutrina e legislação cooperativista, além dos assuntos técnicos administrativos e gerenciais da organização. Para a diretoria, seria importante que, além desses temas trabalhados junto ao quadro funcional, também sejam abordados assuntos relacionados à articulação política, perspectivas dos mercados, análise da conjuntura do setor, liderança de grupos, dentre outros. Todos esses temas também são importantes para serem abordados com os cooperados, mas é ainda maior a necessidade de se trabalhar a participação na gestão, possibilitando que eles mesmos tenham condições de monitorar as ações da gestão ou que sejam capacitados para assumir cargos de direção na organização; assim como as questões específicas da produção agropecuária (produção de qualidade, atualização tecnológica, diversificação produtiva, gestão da propriedade rural) que possibilitem uma agregação de valor mais eficiente e eficaz na cadeia cooperado-cooperativa-mercados.

Schneider (2003) aprofunda essa questão apresentando as formas e os procedimentos de educação cooperativa de Carlos Uribe Garzón. Para os autores, também, os públicos da educação devem ser organizados entre os níveis diretivo, administrativo e cooperados. Para Schneider, a formação dos dirigentes “deve ser mais universal que especializada, não deve, porém, descuidar certos aspectos técnicos da empresa cooperativa, como são as normas gerais de uma boa administração e os que têm uma relação mais estreita com a doutrina” (SCHNEIDER, 2003, p.35). Para os administradores não se deve desprezar os conhecimentos da doutrina cooperativista, já que deverão aplicá-los em sua gestão, mas recomendam que sua formação principalmente deva direcionar-se aos assuntos técnico-empresariais, principalmente nos específicos ao ramo e/ou atividade da

organização. Assim, “o ideal seria – o que é difícil – que o administrador eficiente tivesse ao mesmo tempo as qualidades e os conhecimentos de um bom dirigente” (ibid.). Ao mesmo tempo, o autor defende que para os sócios não basta apenas difundir a doutrina cooperativista, mas que é preciso capacitá-los tecnicamente nos diferentes níveis aos quais a cooperativa lhes diz respeito, tanto em sua atividade técnico-produtiva, quanto nos assuntos relacionados à gestão do empreendimento do qual são donos. O autor defende ainda que a educação para os sócios deve dar-se ao longo dos anos e que um dos espaços importantes para sua concretização, desde que bem trabalhado, é a Assembleia Geral.

Por isso, é importante informalizar mais as assembleias gerais, simplificar mais a linguagem dos demonstrativos contábeis e financeiros, e fazer preceder a assembleia geral com as pré-assembleias ou as miniassembleias, em pequenos grupos locais ou por especialidade etc. (SCHNEIDER, 2003, p.39).

Essa ideia de aproximar mais a linguagem e o conteúdo das assembleias dos cooperados levou as cooperativas a utilizarem de outra estratégia organizativa para a participação e a educação cooperativa. Além das instâncias convencionais de participação, como as assembleias gerais e os conselhos administrativo e fiscal, e de capacitação (como cursos e dias de campo), algumas cooperativas também optam pela estratégia da organização do quadro social (OQS). Segundo Ferreira (2009), a OQS é uma prática educativa essencial no desenvolvimento do trabalho de capacitação e formação dos associados, contribuindo diretamente para o avanço da participação deles na organização.

Com o crescimento do número de associados das cooperativas agrárias, provocando o distanciamento dos associados e impossibilitando sua maior participação, muitas cooperativas

têm procurado estabelecer, com caráter institucional, um conjunto de subgrupos que se formam a partir de diversos critérios de organização espacial, e cujo propósito é possibilitar melhores condições de participação dos associados. Este mecanismo possibilita aos associados enfrentar, em grupo, a burocracia cooperativa, constituindo-se em um canal através do qual os associados podem expressar suas necessidades, desejos e inquietudes, além de constituir um meio de comunicação e informação importante entre os dirigentes e as bases sociais. (VALADARES, 1995, p.20).

Dessa maneira a OQS viabiliza a ampliação do exercício do poder na cooperativa, conduzindo a novas formas de controle democrático e de participação dos associados na vida de suas cooperativas, se concretizando, assim, numa forma de organizar a gestão social. Valadares (1995) ressalta ainda que a boa condução da OQS tende a viabilizar importantes espaços de capacitação e participação, ampliando de forma considerável o envolvimento direto de diferentes grupos de produtores rurais no processo de tomada de decisão e controle da gestão das cooperativas. 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).

São nesses espaços que também são realizadas as capacitações que promovem a melhoria nas técnicas produtivas dos cooperados, por meio de palestras técnicas ou dias de campo, por exemplo. Nas reuniões de OQS também são realizadas explicações e discussões sobre mercado agropecuário, preços, custos e requerimentos das cadeias produtivas, que possibilitam aos cooperados o entendimento de sua atividade produtiva também como um empreendimento econômico.

Como expressou Valadares (1995), a OQS é operacionalizada por meio de reuniões periódicas (mensais ou bimestrais) nas comunidades rurais, onde os cooperados elegem um ou dois representantes da sua comunidade e que, juntamente com os representantes das outras comunidades, formarão um comitê educativo (ou central) para reuniões mensais com a diretoria da cooperativa. Em alguns casos, a diretoria ou gerência participam inclusive das reuniões das comunidades. É comum ocorrer nessas reuniões, além das palestras técnicas, dinâmicas integrativas e confraternizações para socialização entre os cooperados. As reuniões nas comunidades são acompanhadas por um técnico disponibilizado pela cooperativa que será a ponte para troca de informações entre organização e cooperado. Assim, e para Valadares (1995)

De um certo modo, a comunidade de base e a sua organização central (o Comitê Educativo ou de Representantes), mesmo com seu aspecto de subordinação ao poder central da cooperativa, significa um encurtamento da distância dos direitos, e uma ampliação da representação dos interesses a nível local baseada no estabelecimento de um canal de comunicação mais direto com o poder político central, “modernizando” as formas tradicionais de mediação de interesses dos associados. (VALADARES, 1995, p. 23).

Além de reduzir a distância entre cooperado e cooperativa, nas reuniões da OQS ocorrem também os momentos de troca de conhecimentos técnicos produtivos, sendo consideradas assim, também, como estratégia de assistência técnica e extensão rural. Esse caráter educativo possibilita que os produtores rurais que participem ativamente das reuniões, levantando questionamentos e sugerindo soluções, possam ter contato com novas técnicas, tecnologias inovadoras e informações que levem a modificações no manejo produtivo. Essa mudança de atitude, advinda das reuniões, faz com que haja aumento da quantidade e na qualidade da produção entregue à cooperativa. Isso possibilita que a organização consiga se estabelecer com mais eficiência no sistema agroalimentar, além de se inserir em mercados mais exigentes como os de exportação e os de certificação. Macedo (2012), em pesquisa realizada sobre a comunicação agroindustrial no modelo federado de cooperativas agropecuárias, identificou incremento na produtividade diária dos produtores de leite que frequentavam as reuniões de OQS, quando comparados com os que não participavam. A explicação dada pelo autor é que

As pessoas que participam dos comitês educativos recebem mais informações que aqueles que não participam. E, atualmente informação é um dos mais



importantes recursos da organização produtiva, ou seja, o principal ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender as exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender a essa demanda. (MACEDO, 2012, p.12).

Dessa maneira, percebe-se que a valorização e o aumento do investimento na OQS pode possibilitar, diretamente, o aumento do faturamento da organização cooperativa. O corte das despesas nas questões educativas, tanto com a organização do quadro social, quanto com as atividades de assistência técnica e extensão rural, como é comumente feito pelas cooperativas que passam a ter redução da receita, talvez não seja a melhor alternativa para controle dos custos. Agir de maneira contrária, dessa forma, seria economicamente mais racional, visto que o aumento das entregas e da qualidade da produção entregue poderia levar ao aumento do faturamento da organização.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva que busca identificar, compreender e descrever determinada realidade. De acordo com Best (1972), a pesquisa descritiva faz o delineamento do que acontece em determinada realidade. Descreve, analisa e interpreta um fenômeno atual (MARCONI e LAKATOS, 2011, p.6).

Carricat (s/d) afirma que os funcionários que são agentes de campo ou de assistência técnica e extensão rural (ATER), ou seja, que trabalham e convivem diretamente com todos os públicos da cooperativa, se encontram em um dilema tripla de orientações, que muitas vezes dificultam o direcionamento do trabalho diário, já que esses agentes respondem, ao mesmo tempo, aos interesses diretivos, operacionais e pessoais dos que ocupam os cargos políticos, da administração e dos produtores, respectivamente. Isso orientou a escolha dos entrevistados para que fossem representativos desses três públicos distintos que interatuam na implementação das políticas implantadas pela cooperativa. Portanto, para a

realização desta pesquisa, o universo definido está composto pelos agentes de campo, dirigentes e gerente da cooperativa, os representantes dos cooperados no Comitê Educativo e do Conselho de Administração da cooperativa e os cooperados. De acordo com o Relatório de Atividades 2011, a cooperativa em questão possui um total de 2.455 cooperados, 36 representantes das comunidades no Comitê Educativo, 19 conselheiros administrativos e 3 diretores. Desses, 2 são diretores de cargo eletivo (diretor presidente e diretor vice-presidente) e 1 diretor contratado (diretor superintendente).

Utilizou-se a fórmula estatística apresentada por Martins (1994) para determinar o tamanho da amostra de entrevistados em cada categoria:

$$\text{Fórmula: } 1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5 * N / 0,05 * (N-1) + 1,96 * 0,5 * 0,5$$

**Tabela 1. Delineamento da amostra**

	População	Amostra	Entrevistas realizadas
Cooperados	2.455	19,06	20
Conselho			
administrativo	19	9,80	10
Diretoria	3	2,71	2
Representantes			
de núcleos	36	12,75	13
Agentes de ATER	2	6,80	12

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Assim, foram realizadas entrevistas estruturadas que, segundo Marconi e Lakatos (2011), são aquelas em que o entrevistador segue um formulário previamente determinado e segue um plano estruturado a fim de alcançar os objetivos da pesquisa que realiza e entrevistas semiestruturadas (com perguntas abertas e fechadas), onde é possibilitado aos entrevistados discorrerem sobre o assunto de maneira livre sem, contudo, perder o foco do tema da entrevista (MINAYO, 2004). A escolha dos entrevistados também segue um plano previamente estabelecido, no qual as entrevistas estruturadas foram realizadas com os cooperados e as semiestruturadas com os representantes dos cooperados e agentes de ATER.

A escolha não probabilística dos respondentes se deu pelo critério de acessibilidade. Foram realizadas entrevistas durante as idas a campo com os funcionários para ter acesso aos cooperados em suas propriedades. Nesse caso foi seguido o cronograma elaborado previamente pelo departamento técnico da cooperativa para suas atividades, o que também possibilitou uma maior heterogeneidade no perfil desses respondentes. Alguns cooperados foram entrevistados aleatoriamente “na porta” da cooperativa em dia de pagamento pela “conta-leite”, ocasião na qual a circulação de cooperados na sede da cooperativa se dá de forma mais intensa. Essa segunda estratégia possibilitou que também fossem entrevistados os cooperados que não possuem relação direta com o departamento técnico da cooperativa.

Com os representantes do Conselho de Administração foram agendadas entrevistas durante a segunda semana do mês de janeiro de 2013. A escolha pelos conselheiros a serem entrevistados foi de acordo com as tentativas de agendamento, seguindo ordem alfabética de seus nomes. Os entrevistados representantes do Comitê Educativo foram selecionados a partir do critério de acessibilidade. Foram entrevistados os que estiveram na sede da cooperativa durante a segunda semana do mês de janeiro de 2013.

Foram realizadas, no mesmo período, observações de caráter não participante nas reuniões das Comunidades Cooperativistas a fim de compreender como se dá a lógica da organização do quadro social. As observações foram realizadas nas cinco reuniões que ocorreram durante o período da pesquisa de campo. Durante essas observações, não foram realizadas intervenções no andamento normal das reuniões, mas apenas se acompanhou toda a reunião, observando-se especialmente a dinâmica e as discussões dos grupos.

A documentação da cooperativa também foi objeto de análise, com o intuito de elucidar-se a dinâmica das atividades da cooperativa e da sua estruturação enquanto organização. Assim, optou-se pelos seguintes documentos: Planejamento Estratégico, Estatuto Social, Atas de reuniões, Regimento Interno, Relatório de Atividades e Jornais da Cooperativa.

#### 4. A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PATROCÍNIO

A Cooperativa Agropecuária de Patrocínio foi fundada em 1961 e tem atuação nas produções agrícolas e pecuárias. Tem seus serviços principais sediados em Patrocínio/MG e, também, conta com postos de atendimento ao cooperado em outros três municípios: Coromandel, Barra do Salitre e Ibiá. Sua área de atuação abrange 14 municípios na região de Alto Paranaíba e conta com, aproximadamente, 340 funcionários.

De acordo com o Censo Demográfico de 2010 do IBGE, o município é constituído de aproximadamente 82.471 habitantes e tem sua economia baseada primeiramente no setor de serviços (PIB no valor de R\$ 808.857.000,00 no ano de referência) e na agropecuária (PIB no valor de R\$378.013.000,00 no ano de referência). O setor industrial fica em terceiro lugar de importância no PIB do município, gerando como resultado o valor de R\$190.180.000,00. Pelo Censo Agropecuário de 2006, existem 2.712 estabelecimentos agropecuários no município. Na safra de 2004/2005, foram plantados 37 mil hectares de café (com colheita de 406 mil sacas), 12.500 hectares de milho e 10 mil hectares de soja. A produção de leite é realizada por 1.367 estabelecimentos, com 84.228.000 litros de leite produzidos por ano.

De acordo com seus documentos, a missão da COOPA diz respeito a “promover e apoiar o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais associados, oferecendo tecnologia, serviços e condições adequadas à melhoria de sua renda e qualidade de vida” (COOPA, 2012). Para isso, tem como objetivo social o beneficiamento, padronização, armazenamento, industrialização e comercialização da produção agropecuária de seus cooperados, além de possibilitar a aquisição destes aos insumos necessários à atividade agropecuária por eles praticada.

O RATES é utilizado totalmente para cursos e treinamentos de funcionários e cooperados. O planejamento de sua utilização é realizado no final de cada ano com projeções, a partir da demanda de cada departamento para o ano subsequente. O foco principal dessa reserva é atender as necessidades

dos funcionários da cooperativa, visto que acreditam não ser necessário gastá-lo com os cooperados, já que consideram que eles recebem todas as outras assistências da cooperativa. De acordo com os dados do Relatório de Atividades da cooperativa, as ações de assistência técnica e extensão rural não são financiadas por este fundo por ser seu volume financeiro insuficiente para custear todas as despesas.

#### **4.1. SERVIÇOS PRESTADOS PELA COOPERATIVA PARA OS COOPERADOS**

Atualmente, a cooperativa oferece os seguintes serviços para os seus cooperados:

- Posto de combustível, com entrega de diesel nas propriedades rurais;
- Supermercados em Patrocínio e em Coromandel;
- Loja agroveterinária (em Patrocínio, Coromandel, Ibiá e Serra do Salitre) com técnicos para prestar assistência técnica no balcão;
- Departamento de máquinas e implementos agrícolas;
- Fábrica de ração e sais minerais;
- Armazém graneleiro para armazenamento de milho dos produtores cooperados;
- Laticínio com recebimento de 20 mil litros de leite/dia;
- Departamento técnico com funcionários próprios e em parceria com Educampo Café e Leite;
- Parceria com a Expocaccer – Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado – para armazenagem e negociação do café;
- Elaboração de projetos de financiamento bancário e governamental;
- 21 comunidades cooperativistas;
- Oferece bolsas de estudo para os cooperados e seus cônjuges e filhos, segundo critérios de outorga definidos pela diretoria (esses critérios são mantidos em sigilo).

#### **4.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO ENTRE COOPERADO E COOPERATIVA**

A COOPA possui um departamento de marketing para lidar com os canais de comunicação entre a cooperativa e seus cooperados. Eles podem ser

divididos e agrupados da seguinte maneira:

- Informações da cooperativa para os cooperados: jornais informativos mensais; programa de rádio da cooperativa diário; torpedos/SMS por aparelho celular; ligações telefônicas; imprensa local; cartas e convites; canal de relacionamento da fábrica de ração (onde é realizado acompanhamento da utilização da ração após a venda e também informa aos cooperados sobre as campanhas desenvolvidas pela cooperativa e suas novidades); reuniões das comunidades cooperativistas; visita dos técnicos;
- Informações dos cooperados para cooperativa: ouvidoria (embora quase não seja acionada); ligações telefônicas; reuniões das comunidades cooperativistas; visita dos técnicos.

A Organização do Quadro Social, que será descrita a seguir, também faz parte do departamento de marketing da cooperativa.

##### **4.2.1. ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL**

O primeiro contato que os representantes da COOPA tiveram com a OQS foi em 1993 através das discussões que a OCEMG fazia na época com as cooperativas agropecuárias do Estado. No entanto, o trabalho só foi regimentado e inserido na estrutura da cooperativa em 1998. Atualmente são 21 comunidades cooperativistas que se reúnem bimestralmente, além do comitê educativo central que se reúne mensalmente com a diretoria da cooperativa e todos os seus principais gestores. Além das comunidades cooperativistas, a OQS também é constituída pela AMACOOA (Mulheres Cooperativistas da COOPA) e pelo COOPAJOVEM (Jovens Cooperativistas da COOPA). Essas três instâncias fazem parte da estratégia da cooperativa para o seu relacionamento com o cooperado e visam garantir a integração da família dos cooperados no dia a dia da cooperativa, além de possibilitar a inserção e o interesse dos jovens na atividade agropecuária.

As informações que são recolhidas nas reuniões das comunidades são redirecionadas à cooperativa da seguinte forma: o técnico cooperativista (formado em Gestão de Cooperativas e também denominado pela COOPA como extensionista) encaminha correios

eletrônicos para o setor da cooperativa sobre o qual surgiu alguma reclamação ou dúvida, com cópia para a diretoria. Os gestores do setor correspondente devem participar da reunião seguinte na comunidade ou ficam responsáveis por ligar para os cooperados na região para oferecer os esclarecimentos necessários sobre os comentários recebidos. Isso possibilita um fluxo contínuo das informações e visa garantir a participação ativa dos cooperados no dia a dia da cooperativa. Desta forma procura-se facilitar a fidelização do cooperado, promovendo sua percepção de que “tem voz e vez” dentro da organização da qual faz parte.

A estrutura das reuniões segue o seguinte roteiro: algum cooperado faz uma oração para abençoar o andamento da reunião; o secretário realiza a leitura da ata da última reunião; o técnico cooperativista faz os informes das notícias da cooperativa, e os cooperados pedem esclarecimentos sobre dúvidas e fazem reclamações. Sempre ocorre uma palestra técnica sobre algum assunto de interesse dos cooperados (em cada reunião eles escolhem o tema que querem que seja apresentado na próxima reunião) em parceria com alguma empresa ou organização parceira. Após a palestra é oferecido um lanche pela cooperativa para promover a confraternização nas reuniões. Como representantes da cooperativa participam o técnico cooperativista, o assessor cooperativista, o diretor vice-presidente, o extensionista da região, o técnico do laticínio e os parceiros que darão a palestra técnica. Esse corpo técnico será apresentado no próximo tópico.

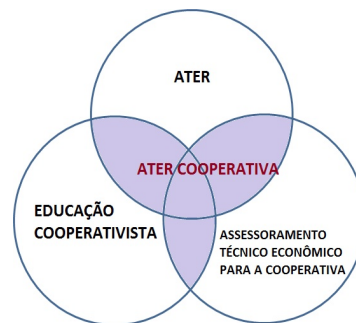
Como parte da OQS também ocorrem as pré-assembleias da cooperativa, com o objetivo de discutir previamente os assuntos que serão abordados na assembleia geral (seja ordinária ou extraordinária). Neste momento, a diretoria apresenta os dados da cooperativa, discute e tira dúvidas com os cooperados em grupos menores. Consegue-se, assim, uma maior proximidade, que permite o surgimento de perguntas, manifestação de dúvidas e aprofundamento nas discussões sobre as decisões a serem tomadas.

#### 4.2.2. INTERLOCUÇÃO DA OQS COM A ATER

Em relação ao trabalho realizado pelo departamento técnico da COOPA, a cooperativa

possui agentes de ATER que podem ser divididos em três grupos distintos: os que executam atividades apenas técnicas e produtivas, os que executam ações de caráter técnico, produtivo, educativo e de assessoramento gerencial à cooperativa e um agente que realiza as ações de educação cooperativa e de articulação entre o conhecimento técnico e produtivo com o conhecimento da gestão da cooperativa. Essa distinção é feita ao se analisar o trabalho de assistência técnica e extensão rural de cooperativas agropecuárias que valorizam a integração dessas diferentes áreas. Assim, essas ações distintas podem ser representadas pelo esquema da Figura 1.

Figura 1. ATER nas Cooperativas Agropecuárias



Fonte: Elaborado pela autora.

As áreas de intersecção nos mostram mais precisamente como o trabalho do departamento técnico se articula com a dupla natureza cooperativista (associação e empresa). De acordo com os conceitos apresentados no referencial teórico, o círculo “ATER” pode ser definido como o trabalho de assistência técnica e extensão rural convencional, como o prestado por outras organizações não cooperativas. Essas são as ações com o intuito de resolver os problemas relacionados ao manejo, profilaxia e prevenção de pragas e doenças, por exemplo. A metodologia utilizada pela COOPA para essa atuação possibilita um ambiente de cooperação e troca de experiências, visto que parte das suas ações são articuladas com as ações de educação cooperativista representadas pelo outro círculo. Nessas ações são incorporados os cursos, palestras, pré-assembleias e as reuniões

das comunidades cooperativistas, desenvolvidas na OQS. A articulação entre as duas ações se dá devido à escolha metodológica ter sido incluir os agentes de ATER do departamento técnico nessas atividades de OQS, aproximando-os ainda mais dos cooperados e aproveitando as reuniões para prestar os serviços de ATER de maneira coletiva e de troca de experiências entre os participantes.

Ao mesmo tempo, o círculo “ATER” tem espaços de intersecção com as atividades de “assessoramento técnico econômico para a cooperativa” visto a importância dada ao conhecimento adquirido pelos agentes de ATER sobre as demandas e necessidades dos cooperados em suas atividades produtivas. Isso possibilita que nas tomadas de decisão estratégicas ou operacionais esses agentes possam — e devam — assessorar a gerência no planejamento de compras e vendas casadas, por exemplo. Colaboram ainda na elaboração de laudos técnicos das propriedades rurais dos produtores que se inscrevem na cooperativa para se tornarem cooperados. Isso possibilita que a gerência e o conselho de administração tenham informações concretas sobre as atividades e capacidades produtivas de futuros novos associados.

Os agentes de ATER nas cooperativas têm um leque de atividades bastante diferente da atuação que eles teriam sob sua responsabilidade em outros tipos de organizações. Os assessoramentos técnicos estão a serviço, simultaneamente, da gestão empresarial e da gestão social da cooperativa. Se uma de suas atribuições é colaborar com a organização de compras do setor comercial da cooperativa, no momento da renovação do estoque de produtos da loja agrovetenária, isso é feito para que os cooperados possam adquirir esses produtos com menores custos. Os agentes de ATER são os funcionários mais adequados para assessorar nesse processo, pois são os profissionais que estão mais próximos das atividades produtivas dos cooperados. O mesmo ocorre quando análises de solo (por exemplo) são feitas na região e os agentes podem mensurar a quantidade e qualidade de fertilizante que os cooperados vão precisar futuramente e ajudar a cooperativa a se preparar para atender adequadamente essa demanda.

A “educação cooperativista” também se

intersecciona com as ações de “assessoramento técnico econômico para a cooperativa”, pois é nas reuniões da OQS onde os cooperados possuem a possibilidade de estarem mais próximos à cooperativa e aos seus dirigentes, sendo mais uma ferramenta comunicacional estabelecida entre cooperados-cooperativa. Assim, este se torna um espaço onde as dúvidas são tiradas, as reclamações são feitas e as sugestões são oferecidas. Se bem aproveitados pela diretoria, o delineamento das ações durante as tomadas de decisão gerencial da cooperativa é executado com maior clareza das necessidades dos seus cooperados e as repostas às sugestões ou reclamações podem ser dadas com maior efetividade e agilidade.

São nessas reuniões em que também ocorrem as discussões sobre organização da produção, as ações comunicativas entre cooperado e cooperativa, a organização de eventos educativos (técnico-produtivos ou de capacitação profissional) e a organização de serviços a serem oferecidos pela cooperativa aos produtores, resultantes da intersecção das três esferas, que encontramos o que denominamos de ATER cooperativa. Quando são listadas as atividades que os agentes de ATER desempenham, vemos que elas vão além de atividades técnico produtivas especificamente. Dentre elas se incluem a organização dos eventos, apoio à gerência comercial e às ações educativas. Assim, percebe-se que estes agentes unem três formas de atuar como agentes de ATER, articulando tanto as ações técnicas e produtivas, quanto na construção do conhecimento, o que possibilita o protagonismo dos produtores/cooperados, assessorando a gerência da cooperativa nas tomadas de decisão administrativas da cooperativa. Essa forma de atuação também contribui com a dupla natureza cooperativa, articulando as ações que promovem a eficiência empresarial com outras relacionadas com a participação social.

É importante notar que a articulação entre essas três esferas norteadoras do trabalho da cooperativa possibilita que as necessidades dos cooperados sejam conhecidas e a definição das estratégias seja realizada com a participação de representantes que estejam atentos e conscientes dos anseios dos produtores aos quais representam. Isso possibilita maior fidelização dos cooperados à cooperativa, visto que se sentem

mais próximos da organização ao qual são donos, usuários e clientes.

Outro ponto que não se pode deixar de lado é que a gestão da cooperativa se pauta nas necessidades advindas do cotidiano de cooperados e o seu processo de tomada de decisão vem do contato que ela estabelece com eles. Assim, mesmo que seus objetivos de promover o desenvolvimento não se direcionem para toda a região, os seus ganhos acabam se estendendo a outros. Ao questionar os diretores sobre qual o papel da cooperativa na região, uma das respostas foi a seguinte:

Na verdade, eu acho que a primeira função da cooperativa, e isso a gente tenta colocar aqui, é organizar pessoas. Por consequência depois é tudo isso que você disse aí [representar politicamente seus associados; atuar na comercialização de produto e insumos; atuar como prestadora de serviços sociais]. Então a primeira coisa, a existência de uma cooperativa é a organização de pessoas, é fazer as pessoas sentarem e conversarem com o objetivo comum, certo? Então depois que vem tudo isso aí. A outra coisa antes também, por consequência de sentar e conversar, é a questão de ser parâmetro na sua atividade para a sociedade como um todo de onde ela tá agindo. Então se ela é uma cooperativa de médico, agropecuária, naquilo que ela atua, ela passa a ser parâmetro. Por quê? Pra nós aqui, e todos devem entender dessa forma, que a cooperativa tem a sua margem de contribuição pra pagar a existência do negócio, mas essa margem é mais humana. Ela não é essa margem que explora, que tem uma margem de lucratividade. Então, depois eu acho que ela é a questão de ser representante política, depois ela é a questão comercial. E a prestação de serviço vem antes da comercial. Porque

o serviço vai existir a partir de uma necessidade do grupo. O grupo é que vai definir o que vai fazer. Então o próprio ato de criar uma loja, já é um serviço que a gente vai oferecer. Então, o primeiro de tudo é fazer as pessoas sentarem e se organizarem e é isso que a gente tenta colocar. Porque à medida que as pessoas já tem um espaço e um propósito de sentar e conversar, já começa a mudar o relacionamento das pessoas. E conseqüentemente você vai ter uma sociedade mais humana, sociedade que vai tratar melhor as pessoas e assim por diante. (Diretor 1).

Essa fala demonstra a visão de que o intuito da cooperativa é alcançar seus resultados econômicos a partir dos anseios dos seus cooperados e os resultados provenientes desse crescimento tenham como objetivo promover o desenvolvimento dos próprios cooperados. Assim, e como visto anteriormente, a dupla natureza cooperativista estaria articulada adequadamente sendo os desenvolvimentos econômico e social, faces da mesma moeda.

Mas para que isso ocorra é preciso que a própria cooperativa se estruture internamente com essa visão. No caso da COOPA a estrutura organizacional adotada é de utilizar as comunidades cooperativistas e o departamento técnico como vínculos de proximidade constante entre cooperado e cooperativa para que as decisões tomadas na gestão empresarial estejam sempre embasadas nas necessidades e expectativas desses cooperados. Outro diretor, quando questionado sobre as distintas ações relacionadas à eficiência empresarial e à participação social na cooperativa, expressa o seguinte sentimento:

Na verdade, eu não sei se tem essa diferenciação. Elas se complementam. Na hora que eu vou pegar um empréstimo no banco, que é uma atividade puramente empresarial, eu estou fazendo isso por quê? Eu estou fazendo isso pra atender alguma

necessidade do produtor, que é, que pode ser uma questão social. Eu vou estar dando condições para o produtor crescer socialmente. Então eu não sei se tem essa diferença, sabe? Eu acho, na hora que eu estou, vou falar assim, sentando com o RH, estamos trabalhando a nossa política salarial, o que estamos fazendo? Estamos melhorando a mão de obra nossa e com isso melhorando a nosso atendimento. Então eu não sei se tem alguma diferença nisso. (...). E particularmente eu acredito, que quanto menos tiver essa separação, mais a cooperativa vai estar fazendo o seu papel. Quanto mais isso tiver entranhado, quanto mais isso tiver ligado, mais a cooperativa vai estar cumprindo o seu papel. (Diretor 2)

Assim, as atividades desempenhadas por esses profissionais, tanto do departamento técnico, quanto da organização do quadro social ou da diretoria, não se restringem apenas às questões técnicas e/ou gerenciais. A ATER cooperativa é desenvolvida por profissionais que desempenham ações integradas entre diversas áreas, numa perspectiva muito mais transdisciplinar do que multidisciplinar, que estabelecem processos de diálogo entre os diversos setores da cooperativa, outras organizações parceiras e os próprios indivíduos que as constituem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que foi possível perceber nesta pesquisa é que, para se alcançar os objetivos gerais estabelecidos pelo cooperativismo agropecuário, muito mais se espera dos funcionários dessas cooperativas, do que as orientações técnicas produtivistas para o qual muitos deles são formados e, inclusive, contratados. Como visto, para a atuação desses agentes espera-se que valorizem os produtores independentemente de sua capitalização ou potencialidade produtiva, que

participem diretamente das ações que estabeleçam contato direto entre a cooperativa e os cooperados, como a organização de eventos sociotécnicos, que tenham o perfil de comunicadores, educadores e facilitadores do processo de trocas de experiência e de construção da gestão participativa destes empreendimentos coletivos.

Notou-se que não é apenas o extensionista responsável pela organização do quadro social que atua diretamente nas comunidades cooperativistas. A educação cooperativista e as ações técnicas produtivistas são articuladas para poderem alcançar o melhor resultado para cada um dos cooperados, adequando as tecnologias à realidade de cada um dos produtores. Ao assumirem o papel de ponte entre cooperativa e cooperado, esses agentes de ATER se transformam em portadores da realidade vivenciada no meio rural para que os diretores da organização possam pautar melhor suas ações de dirigentes nos anseios de seus cooperados. O caminho inverso também é verdadeiro, informar e explicitar as políticas desenhadas pelos dirigentes no dia a dia do meio rural para que se entendam os esforços e as dificuldades enfrentadas pela organização, para conjuntamente, solidificarem uma proposta de gestão coletiva dos seus interesses e recursos comuns.

O esquema apresentado na Figura 1 sistematiza a ideia proposta da construção de um conceito da assistência técnica cooperativa, que vai além dos conceitos definidos como o de assistência técnica, de extensão rural ou assistência técnica e extensão rural. A ATER cooperativa é o trabalho voltado para oferecer orientações aos cooperados no que diz respeito à melhoria das suas condições de trabalho e de vida no meio rural e que deve atuar diretamente nas atividades de organização do quadro social da cooperativa. Ela possibilita a capacitação técnica e profissional do cooperado e de seus familiares para que possam atuar em suas atividades produtivas de maneira adequada a sua realidade e compreendendo a sua propriedade como um empreendimento a ser gerenciado. A ATER cooperativa oferece subsídios para que a educação cooperativista seja efetiva e permita que a participação social e econômica dos cooperados ocorra de maneira consciente e ativa, fidelizando-os

ainda mais na organização.

No entanto, sabe-se que a realidade da COOPA não pode ser generalizada como a realidade vivenciada em todas as cooperativas agropecuárias mineiras. O que se pretendeu com essa pesquisa foi identificar uma experiência exitosa que pudesse ser tomada como exemplo a ser seguido pelas organizações do mesmo tipo. A estrutura organizacional, a legislação e os objetivos da COOPA são semelhantes às outras cooperativas agropecuárias do estado, e o que a diferencia, nesse caso, é o olhar que o seu quadro diretivo e, conseqüentemente, os seus funcionários, possuem do importante papel que o cooperado tem dentro da organização. Os serviços de assistência técnica, extensão rural e organização do quadro social, articulados e valorizados, possibilitam que a cooperativa permaneça efetivamente próxima do seu cooperado, dando-lhe vez e voz no dia a dia da cooperativa.

Assim, pode-se afirmar que eficiência empresarial e participação social em cooperativas também se tornam “duas faces da mesma moeda” quando a OQS e o serviço de ATER prestada por ela se baseia em ações voltadas ao fortalecimento dos cooperados enquanto produtores rurais, proprietários de uma organização coletiva e cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ACI (Aliança Cooperativa Internacional). **Identidad y Principios Cooperativos**. Declaração adotada por el Congreso y Asamblea General 1995 de la ACI. Cudecoop, Montevideú, 1996.
- BENECKE, D. **Cooperação e Desenvolvimento**. Porto Alegre: Coojornal, 1978.
- CARRICAT, P. **Processos de territorialización y desterritorialización em el mundo cooperativo**. Proyeto INTERRA. Agriterris. s/d.
- FERREIRA, Palloma Rosa. **A educação cooperativista em minas gerais: mapeando as organizações**. Dissertação de Mestrado. UFV: Viçosa, 2009.
- MACEDO, A.S.; AMODEO, N.B.P.; SOUSA, D.N.; PINHO, J.B. **Gestão social em cooperativas agropecuárias: análise do trabalho de organização do quadro social (OQS)**. In: v Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS, 2011, Florianópolis. Anais do V Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Gestão Social, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- PINHO, D. B. **As Grandes coordenadas da memória do cooperativismo no Brasil. Vol.II**. Avaliação do cooperativismo e modernização da agricultura cooperativista. Brasília. OCB/Coopercultura, 1991.
- PRESNO AMODEO, N.B. **As cooperativas agropecuárias e os desafios da competitividade**. Tese de doutorado em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, Rio de Janeiro. 1999.
- SCHNEIDER, J. O. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. Educação Cooperativista e suas práticas. SESCOOP, 2003.
- SCHMITZ, V. R. **Comunicação nas Cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos**. In: SCHNEIDER, José Odelso (Org.). Educação Cooperativa e suas práticas. SESCOOP: Brasília. 2003. P. 195-205.
- SCHMITZ, H. **Agricultura Familiar: extensão rural e pesquisa participativa**. São Paulo: Annablume, 2010.
- SOUZA, D.; KIRST, S. **A gestão comunicacional das contradições decorrentes do aspecto econômico e social das organizações cooperativas; fortalecendo o posicionamento de mercado**. In: Revista Reflexão Cooperativista. ESCOOP: SESCOOP/RS. N°1, agosto, 2012.
- SOUSA, D. N. **A Comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas**. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural),



Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Minas Gerais, 2011.

VALADARES, J. H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária.** Dissertação de Mestrado. Lavras: UFLA, 1995.

VALADARES, J. H. **Mecanismos Institucionais de participação e controle democrático.** Estratégias de Educação para a Cooperação. Viçosa: UFV, 2005.

